



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ROZVOJ FIRMY

BUSINESS PLAN FOR DEVELOPMENT OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VERONIKA DOSKOČILOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Doskočilová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán pro rozvoj firmy

v anglickém jazyce:

Business Plan for Development of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

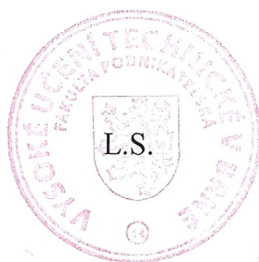
Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

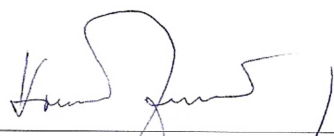
Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 31.3.2014

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro rozvoj podniku výstavbou skladové haly pro komerční využití. Práce nejprve popisuje teoretická východiska související s řešeným problémem a dále analyzuje současný stav firmy. Z provedených analýz vychází návrh podnikatelského plánu, jehož realizací by měly být zlepšeny ekonomické výsledky firmy a zajištěn její další rozvoj.

Abstract

The master's thesis is focused on the creating of business plan for the development of company, building storage hall, which it will use commercially. First the thesis describes the theoretical background related to the solved problem. The thesis analyses the current conditions of the company. The implementation of the business plan should be improved the economic results of the company and ensuring its future development.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikatelský model, strategická analýza, SLEPT analýza, finanční analýza, skladová hala.

Key words

Business plan, Business model, Strategy analysis, SLEPT analysis, Financial analysis, Storage hall.

Bibliografická citace

DOSKOČILOVÁ, V. *Podnikatelský plán pro rozvoj firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 81 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2014

.....
Podpis studenta

Poděkování

Děkuji tímto svému vedoucímu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za cenné připomínky a rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

OBSAH

Úvod.....	12
1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování. 14	
1.1 Vymezení problému	14
1.2 Cíle práce	14
1.3 Metody a postupy zpracování	15
2 Teoretická východiska práce.....	16
2.1 Malý a střední podnik	16
2.1.1 Definice podniku.....	16
2.1.2 Kritéria a kategorie malých a středních podniků	16
2.2 Podnikatelský plán	18
2.2.1 Charakteristika podnikatelského plánu	18
2.2.2 Struktura podnikatelského plánu.....	19
2.3 Strategický plán.....	21
2.3.1 Charakteristika strategického plánu	21
2.3.2 Struktura strategického plánu.....	21
2.4 Studie proveditelnosti	22
2.4.1 Charakteristika studie proveditelnosti.....	22
2.4.2 Struktura studie proveditelnosti	23
2.5 Strategická analýza	24
2.5.1 Analýza obecného okolí.....	24
2.5.2 Analýza oborového okolí	25

2.5.3 Analýza vnitřního prostředí	26
2.5.4 SWOT analýza	27
2.6 Finanční analýza.....	28
2.6.1 Ukazatele likvidity	28
2.6.2 Ukazatele rentability	29
2.6.3 Ukazatele zadluženosti.....	29
2.6.4 Ukazatele aktivity	29
2.6.5 Soustavy ukazatelů.....	30
2.7 Metody hodnocení investic	30
2.7.1 Čistá současná hodnota	30
2.7.2 Vnitřní výnosové procento	32
2.7.3 Doba návratnosti	33
3 Analýza současného stavu	34
3.1 Představení společnosti	34
3.2 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza.....	36
3.2.1 Sociální vlivy	37
3.2.2 Legislativní vlivy	37
3.2.3 Ekonomické vlivy	37
3.2.4 Politické vlivy	39
3.2.5 Technologické vlivy.....	39
3.3 Analýza oborového okolí – Porterův model pěti konkurenčních sil	40
3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků.....	40
3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů	41
3.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	42

3.3.4 Hrozba substitutů	42
3.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu	43
3.4 Analýza vnitřního prostředí – analýza 7S	43
3.4.1 Strategie firmy.....	44
3.4.2 Organizační struktura	44
3.4.3 Informační systémy	45
3.4.4 Styl řízení	45
3.4.5 Spolupracovníci	45
3.4.6 Schopnosti.....	46
3.4.7 Sdílené hodnoty.....	46
3.5 Finanční analýza.....	47
3.5.1 Vybrané poměrové ukazatele	47
3.5.2 Altmanův index finančního zdraví podniku.....	49
3.6 SWOT analýza	50
4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	52
4.1 Exekutivní souhrn	52
4.2 Marketingový plán	53
4.2.1 Produkt.....	53
4.2.2 Cena	54
4.2.3 Distribuce	54
4.2.4 Propagace	55
4.3 Plán lidských zdrojů.....	56
4.4 Finanční plán.....	57
4.4.1 Analýza výnosů.....	58

4.4.2 Analýza nákladů.....	58
4.4.3 Efektivnost investice	59
4.5 Operační plán	62
4.5.1 Definování rozsahu projektu	62
4.5.2 Ganttův diagram.....	63
4.6 Analýza rizik	65
4.6.1 Identifikace rizik	65
4.6.2 Kvantifikace rizik.....	66
4.6.3 Opatření rizik	69
4.7 Přínos návrhů řešení.....	70
Závěr	73
Seznam použité literatury.....	75
Seznam tabulek	78
Seznam grafů	79
Seznam obrázků	80
Seznam příloh	81

Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou tvorby podnikatelského plánu pro rozvoj výrobní firmy MontPrint s.r.o. Předmětem rozvoje je zřízení skladové haly. Prostřednictvím této skladové haly bude firma nabízet skladovací služby včetně dalších doplňkových služeb (vedení skladových kont, pojištění zboží, atd.) dle aktuálních potřeb svých zákazníků.

Z pohledu firemní strategie firma bude diverzifikovat do dalšího oboru s cílem budoucího rozvoje firmy a zvýšení její konkurenceschopnosti.

Postup zpracování podnikatelského plánu vychází z reálných analýz týkajících se vnějšího (obecného a oborového) okolí firmy a z vnitřních faktorů firmy. Dílčí kroky byly průběžně konzultovány se zástupci firmy na úrovni vrcholového a středního managementu firmy. Zúročeny byly rovněž mé znalosti a zkušenosti získané patnáctiletým působením v této firmě.

Diplomová práce je přehledně členěna do čtyř hlavních kapitol, které na sebe logicky navazují.

První kapitola ve svých podkapitolách nejprve vymezuje klíčový problém práce, definuje cíle (hlavní a dílčí) a popisuje metody využití při jejím zpracování.

Druhá kapitola uvádí základní teoretická východiska související s řešenou problematikou. Jednotlivé její dílčí podkapitoly definují a charakterizují vybrané základní pojmy, kterými jsou malé a střední podnikání, podnikatelské plány, strategické plány, studie proveditelnosti, business model a strategická analýza. V poslední podkapitole jsou uvedeny vybrané metody pro hodnocení investic (projektu).

Třetí kapitola se zabývá analýzou současného stavu. Při této analýze bylo využito nástrojů strategické analýzy. V jednotlivých podkapitolách je zpracována analýza obecného okolí metodou SLEPT, dále analýza oborového okolí s využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil a následně analýza vnitřních faktorů s využitím metody 7S. Samostatnou podkapitolu dále tvoří vybrané ukazatele finanční analýzy. Dílčí výsledky provedených analýz jsou shrnuty s využitím matice SWOT v poslední podkapitole této kapitoly.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na návrhovou část práce. Jednotlivé její podkapitoly tvoří dílčí plány navrhovaného podnikatelského plánu. Návrhy a doporučení prezentované v dílčích podkapitolách vychází z analytické části práce, případně z dalších znalostí a zkušeností získaných osobním působením ve firmě. Dílčí kapitoly postupně definují jednotlivé části podnikatelského plánu, tedy exekutivní souhrn, marketingový plán, plán lidských zdrojů, finanční plán, organizační plán a analýzu rizik. Poslední podkapitola je věnována popisu přínosů návrhů řešení, které se dotknou jak interních, tak externích zainteresovaných stran podnikatelského plánu. Výstupy z diplomové práce slouží zejména pro potřeby firmy MontPrint s.r.o.

1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

1.1 Vymezení problému

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu rozvoje firmy MontrPrint s.r.o. Předmětem rozvoje je zřízení skladové ocelové haly o celkové ploše 1000 m². Z této plochy bude 500 m² představovat skladovací prostory, 300 m² manipulační plochu a 200 m² administrativní plochu pro administrativní zázemí firmy.

Vlastní řešení problému vychází z provedené strategické analýzy shrnuté a vyhodnocené v matici SWOT a z definované strategie. Dílčí kroky realizace jsou dále rozpracovány a tvoří obsah jednotlivých částí podnikatelského plánu.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout podnikatelský plán pro firmu MontPrint s.r.o., který primárně řeší problematiku zřízení skladové haly. Skladová hala bude o celkové ploše 1000 m², přičemž 500 m² bude vyčleněno pro skladovací prostory, 300 m² pro manipulační plochu a 200 m² pro administrativní zázemí firmy.

K naplnění hlavního cíle je nutno zajistit několik dílčích kroků, které současně definují dílčí cíle práce:

- Analýza teoretických východisek souvisejících s řešenou problematikou
- Zpracování současného stavu firmy s využitím nástrojů strategického managementu.
- Shrnutí výsledků dílčích analýz strategického managementu s využitím SWOT analýzy.
- Formulace dílčích částí (plánů) podnikatelského plánu pro rozvoj firmy.
- Definování přínosů podnikatelského plánu pro rozvoj firmy.

1.3 Metody a postupy zpracování

Při zpracování diplomové práce budou aplikovány obecné metody analýzy, dedukce a řízeného rozhovoru.

Dále bude využito vybraných manažerských metod, zejména metody benchmarkingu a brainstormingu, metoda SLEPT, metoda SWOT. Z manažerských technik bude použito Ganttůva diagramu pro znázornění harmonogramu realizace. Pro analýzu vnitřních faktorů firmy bude použit model 7S a pro analýzu oborového okolí firmy Porterův model pěti konkurenčních sil.

2 Teoretická východiska práce

V teoretické části diplomové práce budou vymezeny a popsány základní teoretická východiska související s danou problematikou. Budou vysvětleny a popsány základní pojmy, kterými jsou malé a střední podnikání, podnikatelské plány, strategické plány, studie proveditelnosti, business model, strategická analýza, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti.

Teoretická část práce bude zpracována s využitím odborné literatury a to jak z řady monografií, tak příslušné legislativy, či elektronických zdrojů.

Teoretická část práce bude východiskem pro zpracování analytické a návrhové části diplomové práce, neboť poskytne nezbytnou teoretickou základnu a metodiku pro její zpracování.

2.1 Malý a střední podnik

2.1.1 Definice podniku

Prvním krokem při identifikaci způsobilosti jakožto malý nebo střední podnik (MSP) je nutné zjistit, zda je daný subjekt pokládán za podnik. Nová definice podniku dle [1] je následující:

„Podnikem je každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu“. [1]

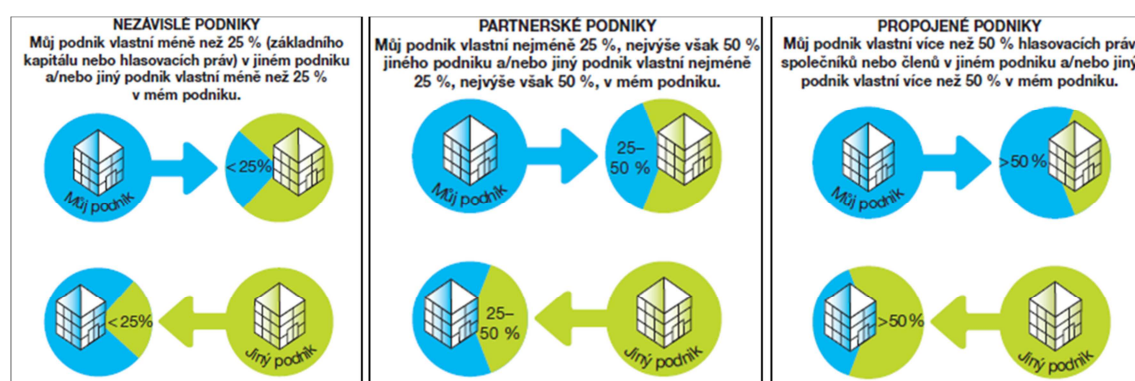
Tedy dle výše uvedené definice, lze za podniky považovat osoby samostatně výdělečně činné, rodinné firmy, partnerství a sdružení pravidelně vykonávající hospodářskou činnost. Určujícím faktorem je hospodářská činnost nikoliv právní forma.

2.1.2 Kritéria a kategorie malých a středních podniků

Nová definice malých a středních podniků zavádí tři různé kategorie podniků. Každá kategorie odpovídá jistému druhu vztahu, který může podnik zastávat vůči jinému podniku.

Důvodem zavedení tohoto rozlišení je získání jednoznačné představy o hospodářské situaci podniku zejména z důvodu eliminovat ty podniky, které nejsou skutečnými malými nebo středními podniky.

Obecně platí, že většina MSP je **nezávislá** a to buď zcela, případně mají jedno či několik menšinových partnerství, každé s méně jak 25 % s jinými podniky (viz obrázek č. 1 vlevo). Za **partnerský** vztah je považován vztah, kdy tento podíl nepřekročí hodnotu 50 % (viz obrázek č. 1 uprostřed). Nad hodnotu 50 % jsou podniky považovány za **propojené** podniky (viz obrázek č. 1 vpravo).



Obrázek č. 1. Kategorie podniku dle druhu vztahu

Zdroj: Evropská komise. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [1]

Dle kategorie, do které podnik patří je nutno při výpočtu vlastních údajů zahrnout i údaje z jiných podniků. Výsledek výpočtu pak umožňuje identifikovat, zda jsou pro určení, do které ze tří kategorií daný podnik spadá, splněny následující tři kritéria:

- počet zaměstnanců,
- roční obrát,
- bilanční suma roční rozvahy.

Podniky, jež tyto prahy překročí, ztrácejí postavení malého nebo středního podniku.

Na základě výše uvedených kritérií se rozeznávají tři kategorie: mikropodnik, malý nebo střední podnik. Prahy jednotlivých kritérií souhrnně uvádí následující tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Nové prahy

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Střední	< 250	≤ 50 milionů €	nebo ≤ 43 milionů €
Malý	< 50	≤ 10 milionů €	nebo ≤ 10 milionů €
Mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony €	nebo ≤ 2 miliony €

Zdroj: Evropská komise. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [1]. – upraveno

2.2 Podnikatelský plán

2.2.1 Charakteristika podnikatelského plánu

Definice podnikatelského plánu existuje celá řada. Například autoři Hisrich a Peters definují podnikatelský plán následovně:

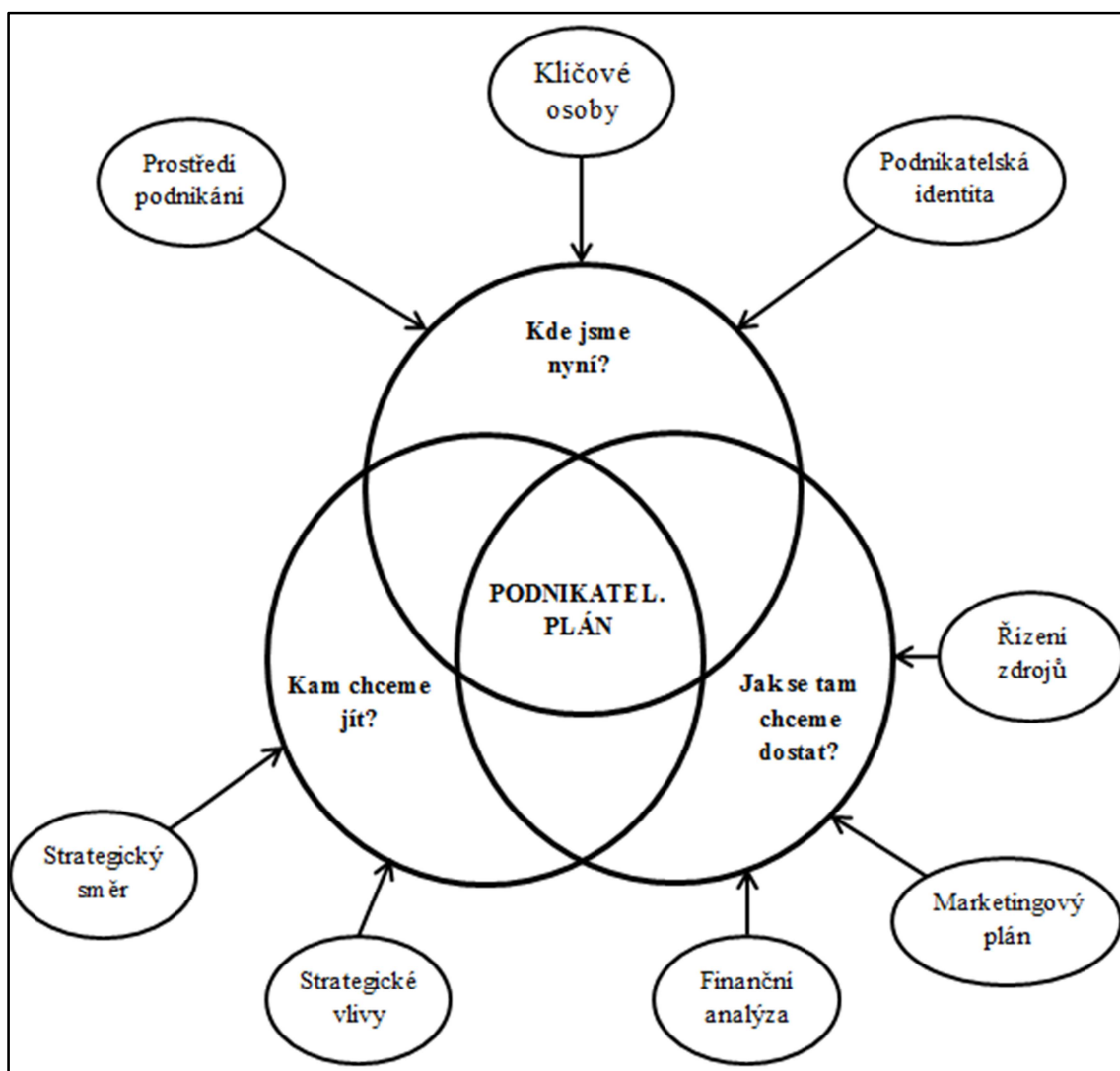
„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ [2]

Podnikatelský plán slouží jak pro potřeby založení nové firmy, tak pro potřeby existující firmy a to jak jejich majitelům či manažerům, tak externistům (investoři, banky atd.).

Dle funkčních oblastí, které plány především analyzují, lze rozeznat několik dalších druhů plánů. Tyto nebo některé z nich však obvykle bývají součástí podnikatelských plánů. Jedná se zejména o následující plány:

- Výrobní plány
- Marketingové plány
- Organizační plány
- Finanční plány
- Plány řízení kvality
- Plány R&D (výzkumu a vývoje)
- atd. [3]

Formát podnikatelského plánu znázorňuje obrázek č. 2.



Obrázek č. 2: Formát podnikatelského plánu
Zdroj: KORÁB, V. *Drobné podnikání* [4]

2.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Stejně jako existuje několik definic podnikatelského plánu, existuje i celá řada možných struktur podnikatelského plánu. Konkrétní obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální. Z pohledu obecné struktury by se měl podnikatelský plán skládat z následujících základních částí.

1. **Titulní strana** – obsahuje obvykle identifikační údaje podniku, kontaktní údaje, popis podniku, povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.

2. **Exekutivní souhrn** – obsahuje stručný výtah důležitých pasáží podnikatelského plánu. Cílem je vzbudit v čtenáři zvědavost, aby byl nucen číst celý podnikatelský plán.
3. **Analýza trhu** – obsahuje především analýzu konkurence, analýzu odvětví z hlediska minulých a především budoucích trendů, dále analýzu zákazníků atd.
4. **Popis podniku** – obsahuje podrobný popis podniku (budoucího, současného) na základě doložitelných dat.
5. **Výrobní (obchodní) plán** – obsahuje popis výrobního procesu (popis strojů, zařízení, materiál, dodavatelé) včetně popisu subdodávek jsou-li využívány. V případě nevýrobní firmy se jedná o obchodní plán a obsahuje především informace o nákupech zboží a služeb, skladovací prostory atd. V případě firmy poskytující služby, je tato pasáž zaměřena na popis procesu poskytování služeb a popisu a hodnocení subdodavatelů v případě, že existují.
6. **Marketingový plán** – obsahuje, jakým způsobem budou výrobky či služby distribuovány, propagovány a oceňovány. Dále se zde uvádí prognózy objemu produkce či služeb.
7. **Organizační plán** – obsahuje popis vlastnické formy nového podniku včetně uvedení klíčových manažerů, jejich vzdělání a zkušenosti a je zde definována organizační struktura podniku.
8. **Hodnocení rizik** – obsahuje identifikaci potenciálních rizik plynoucích ze slabých stránek podniku, z reakce konkurence apod. Tato rizika se dále kvantifikují a pro závažná rizika se definují příslušná opatření k jejich eliminaci.
9. **Finanční plán** – obsahuje potřebné objemy investic a vyhodnocuje podnikatelské plány z pohledu ekonomické životaschopnosti. Analyzuje zejména příslušné příjmy a výdaje v časové řadě (min 3 roky), vývoj cash-flow a odhad rozvahy k danému datu.
10. **Přílohy (podpůrná dokumentace)** – obsahují další informativní materiály, které nelze do výše uvedených částí podnikatelského plánu začlenit, ale jsou na ně uvedeny odkazy. [3]

2.3 Strategický plán

2.3.1 Charakteristika strategického plánu

V praxi jsou rovněž používány i strategické plány, které se více opírají o podnikatelskou strategii, nicméně v obecných rysech se s podnikatelskými plány částečně shodují.

Strategické plány obsahují čtyři základní části:

1. Analýza situace – představuje především definování „5W“.

Whot (Kdo)? – „Lidé“. Kdo jsou klíčoví lidé?

What (Co)? – „Věci“. Jaké je prostředí podnikání? Co podnik vyrábí?

When (Kdy)? – „Čas“. Kdy je největší zisk?

Where (Kde)? – „Umístění“. Kde je ideální místo pro podnikání?

Why (Proč)? – „Příčina, cíl, smysl“. Proč začít podnikat?

2. Návrh zbraní – představuje zejména identifikaci zdrojů, které budou potřeba a definování jejich původu (externí, interní).

3. Stanovení cílů – definování cílů v oblastech prodeje a zisku. Možno využít otázky: Jaké budou prodeje v krátkodobém horizontu? Jaké budou v dlouhodobém horizontu zisky?

4. Vytvoření taktik – jsou shrnutím plánů v marketingu, výrobě, financích a lidech. [3]

2.3.2 Struktura strategického plánu

Struktura strategického plánu závisí na několika faktorech. Níže je uveden příklad struktury strategického plánu.

1. Exekutivní souhrn

Název, adresa a kontaktní údaje podniku, název plánu, základní idea.

2. Situace na trhu

5W o trhu – Whot (Kdo)?, What (Co)?, When (Kdy)?, Where (Kde)? Why (Proč)?, určení velikosti a trendu trhu, identifikace zákazníků včetně jejich potřeb, predikce prodeje atd.

Definování 4P – výrobek (Produkt), cena (Price), Propagace – reklama (Promotion), Distribuce (Place).

Definování situace: SWOT – silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

3. Zbraně (zdroje)

Klíčoví manažeři, jejich zkušenosti, ostatní zdroje k dispozici a jejich rozbor atd.

4. Cíle (v tisících)

Prodej, náklady, zisk, tržní podíl, velikost zásob, počet zaměstnanců, výrobky (služby) atd.

5. Taktiky

Marketing (nové plány, blízká budoucnost) – 4P, klíčová média pro novou reklamu a její forma, atd. časový a zdrojový harmonogram marketingových aktivit

Výrobní (obchodní) plán – dle časového a věcného hlediska jednotlivých výrobků (služeb), popis výrobních kroků z hlediska času a lidských zdrojů.

Finanční plán – definování příjmů z prodeje, náklady, zisk/ztráta za časové období.

Plán lidských zdrojů – specifikace lidských zdrojů, definování pracovních pozic a odpovědností, školení pracovníků, identifikace znalostí a zkušeností, organizační plán, motivační program. [3]

2.4 Studie proveditelnosti

2.4.1 Charakteristika studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (feasibility study) představuje další možnost uplatnění podnikatelského plánu. Studie proveditelnosti je důležitým dokumentem souvisejícím s projektovým řízením.

Studie proveditelnosti je standardní, běžně zpracovávaná studie, jejímž hlavním cílem je prokázat jasnou představu o projektu, jeho výstupech a životaschopnosti. Úkolem studie proveditelnosti je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného projektu, včetně poskytnutí dalších podkladů pro rozhodování.

Studie proveditelnosti by měla sloužit jako východisko pro počáteční analýzy spojené s projektem. V konečném důsledku slouží top managementu a projektovému týmu jako klíčový dokument, který obsahuje informace o cílech projektu a způsoby jejich dosažení.

Při zpracování studie proveditelnosti je vhodné postupovat v následujících etapách:

1. Sestavení (projektového) týmu – interní případně externí členové.
2. Ohodnocení rozsahu studie a definování nároků na čas, kvalitu, náklady.
3. Sestavení časového harmonogramu a rozpočtu.
4. Sestavení zprávy o proveditelnosti – výstup studie (prozkoumání a seřazení variant, návrhy). [5]

2.4.2 Struktura studie proveditelnosti

Obecná osnova studie proveditelnosti může mít například následující strukturu.

Úvod

1. Rekapitulace výsledků studie.
2. Současný stav a historie projektu.
3. Analýza trhu a koncepce marketingu.
4. Materiálové dodávky pro zajištění provozu.
5. Lokalita projektu a životní prostředí.
6. Technické řešení projektu.
7. Organizace provozu a režijní náklady.
8. Lidské zdroje (vlastníci a zaměstnanci).
9. Harmonogram realizace projektu.
10. Finanční analýza subjektu předkladatele.
11. Finanční analýza projektu.
12. Ekonomická analýza (Socio–ekonomická analýza).

13. Analýza rizik.

Závěry a doporučení. [5]

2.5 Strategická analýza

Pro monitorování a analýzu, jak okolí firmy (obecného a oborového), tak vnitřního prostředí firmy je vhodné využít nástroje strategické analýzy, které budou popsány v následujících podkapitolách.

2.5.1 Analýza obecného okolí

Pro analýzu obecného okolí lze využít analýzu **SLEPT**. Tato analýza je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů, které analyzuje ze současného stavu, ale sleduje i jejich vývoj do budoucna.

Sociální faktory – analyzují demografické charakteristiky jako např. velikost populace, věková struktura, geografické rozložení, pracovní preference atd. Dále makroekonomické ukazatele trhu práce, jako např. rozdělení příjmu, míra nezaměstnanosti atd. Dále sociálně kulturní faktory jako např. životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví atd. Dále faktory analyzující dostupnost pracovní síly (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi), pracovní zvyklosti atd.

Legislativní faktory – analyzují existenci a funkčnost klíčových zákonů (obchodní právo, daňové zákony, legislativní opatření – ekologická aj., deregulační opatření, atd.) Dále rozpracované legislativní normy a další legislativní faktory (funkčnost soudu, vymahatelnost práva, autorská práva, atd.)

Ekonomické faktory – analyzují základní makroekonomické ukazatele (míra inflace, HDP, úroková míra, obchodní bilance, měnová stabilita, rozpočtový deficit či přebytek, atd.). Dále možnosti získání finančních zdrojů (dostupnost úvěrů a jejich forma, bankovní systém atd.). Dále daňové faktory, zejména výše a vývoj daňových sazeb.

Politické faktory – analyzují politickou situaci (stabilita vlády, vládnoucí politické strany, vliv politických situací, klíčové orgány a úřady, atd.). Dále politicko-

ekonomické faktory (postoj vůči privátnímu sektoru, postoj vůči zahraničnímu sektoru, vztah ke státnímu průmyslu atd.). V neposlední řadě hodnocení externích vztahů jako například zahraniční konflikty apod.

Technologické faktory – analyzují především faktory typu: podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný), nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií jejich úroveň atd. [6]

2.5.2 Analýza oborového okolí

Pro analýzu oborového okolí se často využívá **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy, která působí v určitém odvětví (trhu) je determinována působením pěti základních faktorů:

Vyjednávací síla zákazníků – je silná zejména: je-li zákazník velký (z hlediska poptávky), je-li významný (dlouholetá tradice), může-li zákazník snadno přejít ke konkurenci, má-li potřebné tržní informace, může-li uskutečnit tzv. zpětnou integraci, existují-li snadno dostupné substituty atd.

Vyjednávací síla dodavatelů – je vysoká: je-li dodavatel na daném trhu velký (z hlediska nabídky), je-li poptávané zboží vysoce diferencované, nedisponuje-li zákazník potřebnými tržními informacemi, zákazník může jen těžko uskutečnit tzv. zpětnou integraci, neexistují-li snadno dostupné substituty atd.

Hrozba vstupu nových konkurentů – je snižována: jsou-li fixní náklady vstupu do odvětví příliš vysoké, je-li dané odvětví strukturou přirozeně monopolní, existují-li v odvětví podmínky pro využití úspor z rozsahu, mají-li existující firmy významné nákladové výhody, jsou-li výrobky vysoce diferencované, jsou-li náklady přestupu (zákazníků i dodavatelů) vysoké, je-li obtížné napojit se na existující distribuční kanály, jde-li o vysoce regulované odvětví (banky, školství) atd.

Hrozba substitutů – je snižována: neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, nebo firmy nabízející substituty je vyrábějí s vyššími náklady, jsou-li náklady přestupu na spotřebu substitutu vysoké atd.

Rivalita firem působících na daném trhu – je vysoká: jde-li o málo rostoucí nebo zpomalující se trh, jde-li o nové a lukrativní odvětví, působí-li v odvětví velký počet konkurentů, je-li ziskovost odvětví malá a konkurenti sledují strategii přežití atd. [7]

2.5.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy lze využít **analýzu 7S faktorů**. Jednotlivé faktory představují klíčové faktory úspěchu firmy.

Strategie – firemní strategie vychází z vize firmy a jejího poslání. Charakterizuje se dlouhodobou orientací firmy k danému cíli (cílům) a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, jež tyto cíle umožňují realizovat. Dle hierarchie se strategie klasifikuje na: firemní (corporate) – vyjadřuje základní orientaci firmy, obchodní (business) – vyjadřuje základní strategické cíle a způsoby vedoucí k jejich dosažení, funkční – vyjadřuje strategii rozvoje jednotlivých funkcí ve firmě (např. výrobní strategie, marketingová strategie, strategie informačních systémů a technologií, atd.).

Struktura – v rámci modelu 7S je strukturou chápána obsahová a funkční náplň organizační struktury firmy. Definování nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontroly a předávání informací. Mezi základní organizační struktury patří např. liniová, divizionální, maticová.

Systémy – systémy jsou chápány jako systémy řízení, tedy prostředky, procedury a systémy soužící k podpoře řízení. Jedná se např. o systémy komunikační, dopravní, informační (CRM).

Styl řízení – představuje, jak management přistupuje k řízení a k řešení problémů. Mezi základní členění stylů řízení patří styl autoritativní, demokratický, laissez - faire (volný průběh).

Spolupracovníci – rozumí se jimi lidé a to jak řídící pracovníci, tak pracovníci ostatní. Analyzují se jejich vztahy, funkce, motivace a celkové chování vůči firmě.

Schopnosti – myšlena především profesionální zdatnost pracovníků, pracovních skupin či celé firmy. Jde jak o součet kvalifikací jednotlivých pracovníků, tak zejména schopnosti týmové spolupráce včetně využití synergického efektu při plnění úkolů.

Sdílené hodnoty – resp. firemní kultura, kterou firma odráží základní principy, ideje respektované pracovníky na všech úrovních řízení. Úzce souvisí především se spolupracovníky a jejich schopnostmi. Firemní kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy a rozumí se jí soustava sdílených hodnot a názorů, které jsou ve firmě všeobecně sdíleny a dlouhodobě udržovány. [8]

2.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která umožňuje identifikovat faktory a skutečnosti, které pro objekt (firmu) představují silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) viz tabulka č. 2. Analýza SWOT se nemusí používat pouze pro strategické úvahy. Často se využívá i při analýzách zaměřených na problémy operativního i taktického řízení. Stejně tak může být využita pro definování silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb jedince.

Při užití SWOT analýzy na úrovni strategického řízení je využívána jako syntéza předchozích strategických analýz vnějšího okolí firmy a analýzy vnitřních faktorů firmy. Z analýzy vnějšího okolí firmy vzejdou indicie pro definování příležitostí a hrozeb. Příležitosti a hrozby představují externí vlivy, které firma sama o sobě nemůže nijak ovlivnit, ale může jim přizpůsobit své chování, případně na ně určitým způsobem reagovat. Z analýzy vnitřních faktorů firmy vzejdou indicie pro definování silných a slabých stránek firmy. Silné a slabé stránky představují interní vlivy, které může firma svými aktivitami ovlivňovat. [7]

Tabulka č. 2: Tabulka SWOT analýzy

Výčet silných stránek S - - - -	W Výčet slabých stránek - - - -
Výčet příležitostí O - - - -	T Výčet hrozeb - - - -

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL. O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. [7]

2.6 Finanční analýza

Finanční analýza je systematická analýza dat obsažených zejména v účetních výkazech (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash-flow). Jejím hlavním cílem je posoudit současnou úroveň finanční situace podniku a identifikovat budoucí vývoj finanční situace podniku. Popisem vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy a jednoho zástupce soustav ukazatelů bude náplní následujících podkapitol.

2.6.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku vyrovnat své běžné finanční závazky. Likvidita vyjadřuje schopnost přeměnit majetek podniku v peníze a teprve pak jimi hradit splatné závazky.

- 1) *Běžná likvidita* = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
Doporučená (bankovní) hodnota: 2 – 3
- 2) *Pohotová likvidita* = oběžná aktiva - zásoby / krátkodobé závazky
Doporučená hodnota: 1 – 1,5
- 3) *Okamžitá likvidita* = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky
Doporučená hodnota: 0,2 – 0,5 [9]

2.6.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (ziskovosti) poměřují vytvořený zisk s výší zdrojů podniku, které bylo použito k dosažení zisku. Z pohledu investorů se řadí mezi jedny z nejdůležitějších ukazatelů.

- 1) *Rentabilita investic* (ROI) = $(\text{EBIT} / \text{celkový kapitál}) \cdot 100 \text{ [\%]}$
- 2) *Rentabilita aktiv* (ROA) = $(\text{hosp. výsledek po zdanění} / \text{celková aktiva}) \cdot 100 \text{ [\%]}$
- 3) *Rent. vlast. kap.* (ROE) = $(\text{hosp. výsledek po zdanění} / \text{vlastní kapitál}) \cdot 100 \text{ [\%]}$
- 4) *Rentabilita tržeb* (ROS) = $(\text{hosp. výsledek} / \text{tržby}) \cdot 100 \text{ [\%]}$ [9]

2.6.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje, což bývá běžná praxe, neboť v reálné ekonomice není možné, aby podnik financoval všechny svá aktiva z vlastního či cizího kapitálu. Cílem analýzy zadluženosti je identifikovat optimální váhu mezi vlastním a cizím kapitálem.

- 1) *Celková zadluženost* = $\text{cizí zdroje} / \text{aktiva celkem}$
Doporučená hodnota: 0,3 – 0,5
- 2) *Koeficient samofinancování* = $\text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}$
Doporučená hodnota: 0,5
- 3) *Koeficient úrokového krytí* = $\text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$
Doporučená (bankovní) hodnota: 3
Standartní doporučená hodnota: 6 – 8 [9]

2.6.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity představují schopnost využívání jednotlivých majetkových částí v podnikání a měří celkovou rychlost jejich obratu případně rychlost obratu jejich jednotlivých složek. Ukazatele aktivity identifikují, kolikrát se určitá složka majetku obrátí za definovaný časový interval, tedy počet obrátek nebo dobu obratu.

- 1) *Obrat celkových aktiv* = $\text{tržby} / \text{aktiva celkem}$ [počet obrátů za rok]
Doporučená hodnota: 1,6 – 3
- 2) *Obrat zásob* = $\text{tržby} / \text{zásoby}$ [počet obrátů za rok]
Doporučená hodnota: závisí na odvětví firmy

- 3) *Doba obratu zásob* = průměrné zásoby / denní tržby [dny]
 4) *Doby obratu pohledávek* = obchodní pohledávky / denní tržby [dny] [9]

2.6.5 Soustavy ukazatelů

Soustavy ukazatelů vyjadřují finančně-ekonomickou situaci výkonnosti podniku souhrnně pomocí jednoho čísla. Slabou stránkou těchto ukazatelů bývá jejich relativně malá vypovídací schopnost. Jejich použití je vhodné pro rychlé a celkové porovnání mezi několika podnikatelskými subjekty, případně slouží jako podklad další analýzy.

Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre)

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$$

x_1 = ČPK / aktiva celkem

x_2 = nerozděl. hosp. výsledek minulých let / aktiva celkem

x_3 = EBIT / aktiva celkem

x_4 = účetní hodnota akcií / cizí zdroje

x_5 = tržby / aktiva celkem

Interpretace vypočtených výsledků je následující:

$Z > 2,99$ – finančně silný podnik

$1,2 < Z < 2,9$ – určité finanční potíže podniku (šedá zóna)

$Z < 1,2$ – vážné finanční potíže podniku [9]

2.7 Metody hodnocení investic

Čistá současná hodnota (NPV – Net Present Value), vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate of Return) a doba návratnosti jsou jedny z nejčastěji využívaných nástrojů pro hodnocení a výběr investic (projektu) [10]. Jejich stručným představením se zabývají následující podkapitoly.

2.7.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je ukazatel, který počítá pouze s budoucím cash-flow a informuje o tom, kolik financí projekt za zvolenou dobu životnosti přinese. Klíčovým

úkolem při výpočtu NPV je schopnost kvalifikovaně odhadnout budoucí cash-flow související s daným projektem a definovat správnou dobu životnosti projektu.

Definovat správnou dobu životnosti projektu, pro kterou bude NPV počítáno, je velmi důležité, neboť doba životnosti významně ovlivňuje hodnotu NPV. Obvykle se jako tento údaj počítá skutečná doba životnosti daného zařízení, kterou lze relativně přesně stanovit na základě předchozí zkušenosti. Komplikovanější to bývá u hodnocení projektů, které nejsou založeny na investicích do nějakých zařízení. V těchto případech je vhodnější jako dobu životnosti použít dobu, pro kterou je pro danou činnost jasně daný plán a tudíž je možno vyčíslit budoucí finanční toky.

NPV počítá s budoucími peněžními toky, u nichž lze zohlednit jejich hodnotu v čase. Budoucí peněžní toky se tzv. diskontují (adekvátně se poníží o diskont) s využitím diskontní míry, která je obvykle stanovena ročně (p.a.). Diskontní faktor představuje úrokovou sazbu ve formě jakési ušlé příležitosti.

Stanovit správnou výši diskontní sazby není jednoduché. Její výše by měl být vždy vyšší než úroková sazba na spořicímu účtu v bance nebo úrok u státních pokladničních poukázek, které lze totiž víceméně považovat za bezrizikový finanční instrument, což o jakémkoliv projektu říci nelze. Diskontní sazbu lze stanovit například:

- Určením bezrizikové úrokové míry + prémie za riziko, kterou realizací projektu podstupujeme. Určení premie za riziko se určí čistě spekulativně.
- Na základě hodnoty průměrné ROE (za posledních x let), kdy x bývá rovno době životnosti projektu. Tento způsob říká, že od tohoto projektu se vyžaduje, aby byly peníze zhodnocovány stejnou měrou jako ostatní aktivity.
- Na základě úrokové sazby, kterou platíme u dlouhodobého cizího kapitálu. Tato sazba říká, že banka použije své peníze, které standardně zhodnocuje za nějakou úrokovou sazbu (např. PRIBOR) a k nim připočítává premii za riziko. Premii za riziko se tedy přičte k nejvyšší úrokové míře bezrizikových instrumentů, případně se přičte další kompenzační složka za to, že peníze nejsou k dispozici např. dle průměrné míry inflace za posledních x let.
- Na základě hodnoty rovné WACC (Weighted Average Cost of Capital) neboli vážených průměrných nákladů na kapitál. Pro výpočet WACC je nutno mimo jiné

znát úrokovou míru cizího kapitálu, požadovanou výnosnost vlastního kapitálu, sazbu daně z příjmů, výši cizího, vlastního a celkového kapitálu.

Výpočet samotné hodnoty NPV je založena na následujícím vztahu:

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

kde:

t – doba životnosti,

r – diskontní míra,

CF_t – generované cash-flow v daném roce.

Je-li hodnota NPV kladná, pak projekt „vydělává“, jeli hodnota $NPV = 0$, pak z pohledu cash-flow projekt nic nepřinese, ale ani nic nevezme. Záporné hodnoty NPV představují nevýdělečný projekt. [11]

2.7.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate of Return) je ukazatel pro relativní výnos (rentabilitu), kterou projekt ve své životnosti poskytuje.

Vnitřní výnosové procento je číselně rovno diskontní sazbě, kdy čistá současná hodnota toků plynoucích z projektu je rovna nule. Vypočte se iterativně aproximací z následujícího vztahu:

$$0 = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

kde:

CF_t – peněžní toky v jednotlivých letech,

IRR = vnitřní výnosové procento,

t = doba životnosti.

Je-li hodnota IRR větší než diskontní sazba nebo WACC je projekt přijatelný. Čím vyšší je hodnota IRR, tím vyšší je návratnost projektu. [12]

2.7.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti (PP – Payback Period) udává počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované hotovostní toky od roku 1 vyrovnaly investici. Tzn. počtu let nutných ke splacení investice. Vypočte se dle vztahu:

$$PP = \frac{I}{CF}$$

kde:

PP = doba návratnosti (v letech),

I = suma investovaných prostředků (náklady),

CF = čistý hotovostní tok projektu v běžném roce provozu. [13]

Je-li výsledná hodnota menší než doba životnosti investice (projektu), náklady na ni vynaložené se v době jejího provozu vrátí a naopak.

Doba návratnosti se používá spíše jako doplňková, neboť její nevýhodou je, že nezohledňuje finanční toky plynoucí z investice, které následují po dosažení doby návratnosti. [5]

3 Analýza současného stavu

Kapitola se zabývá analýzou současného stavu, ke které byly využity vybrané metody strategického řízení týkající se analýzy vnějších a vnitřních faktorů firmy. Podkapitola první nejprve představuje analyzovanou firmu a v dalších podkapitolách jsou zpracovány vybrané dílčí analýzy včetně shrnující SWOT matice, která slouží jako základní východisko pro analýzu současného stavu řešené problematiky podnikatelského plánu výstavby skladové haly.

3.1 Představení společnosti

Firma MontPrint s.r.o. je právnickou osobou. Její právní forma je společnost s ručením omezeným. Firma byla založena k 1. lednu 1994 belgickou osobou, panem Hendrikem Christisem. Firma je vedena u rejstříkového soudu v Českých Budějovicích pod spisovou značkou C 3515. [14]

Firma se orientuje především na zakázkovou výrobu z oboru kovovýroba, zámečnictví, kovoobráběčství. Základní a stěžejní činností z oblasti výroby je soustružení kovů, zpracování plechů, zámečnické práce na zakázku, svařování.

Firma disponuje kompletně vybavenou moderní výrobní halou s potřebným strojním zařízením (CNC pálicí stroj MICROSTEP HS s plazmovým zdrojem HPR 130, svářečí aparáty – 6 ks, řezací pily – 3 ks, ohraňovací lis – 1 ks, TRUMATIC – vysekávací lis – 2 ks, hydraulické nůžky – 2 ks).

Hlavní činnosti dle klasifikace CZ-NACE

Dle odvětvové klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE se řadí stěžejní činnosti firmy do následujících sekcí:

25 – výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení,

49 – pozemní a potrubní doprava.

Firma MontPrint s.r.o. disponuje v současnosti sedmi živnostenskými oprávněními. Níže je uveden platný výpis **předmětu podnikání** firmy:

1. Zámečnictví, nástrojářství
2. Obráběčství
3. Hostinská činnost
4. Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
5. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
6. Truhlářství, podlahářství
7. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti:

- Výroba elektrických strojů a přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí a výroba elektrického vybavení
- Výroba elektronických součástek
- Velkoobchod
- Specializovaný maloobchod
- Výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu
- Povrchové úpravy a svařování kovů
- Ubytovací služby
- Balicí činnosti
- Výroba textilního zboží (kromě oděvů a oděvních doplňků)
- Zprostředkování obchodu
- Realitní činnost

- Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené
- Zasilatelství
- Reklamní činnost a marketing
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti
- Výroba stavebních hmot a stavebních výrobků [15]

Základní a stěžejní činností firmy MontPrint s.r.o. je z oblasti výroby především kovovýroba na zakázku, soustružení kovů, zpracování plechů, zámečnické práce na zakázku a svařování.

Firma je svým charakterem zákaznický orientovaná. 80% objemu jejich zakázek tvoří zakázková výroba. Zbylých 20% zakázek se časem ustálilo a tvoří výrobní sortiment, do kterého patří např. stropní ramena, konstrukce pro sportovní tribuny, sauny, schodiště, zábradlí a konstrukce pro fotovoltaické elektrárny.

Firma dále disponuje jedním kamionem značky SCANIA R 440 a poskytuje, dle souladu s předmětem podnikání, vnitrostátní i mezinárodní nákladní dopravu. Nákladní doprava slouží primárně pro potřeby firmy, neboť drtivá většina jejich zakázek směřuje na export, zejména na belgický a holandský trh. Pro externí zákazníky je služba nákladní dopravy nabízena a poskytována pouze v případě zajištění vytíženosti kamionu. K tomuto účelu je ve firmě využíván především logistický software RAALTRANS 2.8.

3.2 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza

Dle charakteru firmy a jejich potřeb byla k analýze vnějšího – obecného okolí podniku zvolena analýza SLEPT, která se zaměřuje na analýzu sociálních, legislativních, politických, ekonomických a technologických faktorů. Z výsledků analýzy vyplynou

dílčí závěry, které by ve formě rizika mohly ovlivnit realizaci podnikatelského plánu firmy.

3.2.1 Sociální vlivy

K 30. červnu 2013 žilo v České republice 10 512 922 obyvatel. Průměrný věk činil ke konci roku 2012 41,3 let, přičemž u mužů 39,8 let a u žen 42,7 let. K první polovině roku 2013 se narodilo 52 001 dětí a naopak zemřelo 55 811 osob. Z uvedených hodnot narozených a zemřelých je jasně patrný negativní trend (-3 810). Z pohledu migrace osob se do České republiky přistěhovalo 607 osob a vystěhovalo 15 514 osob, což opět vede na záporný přírůstek. V první polovině roku 2013 se v České republice uzavřelo 16 618 sňatků a proběhlo 14 220 rozvodových řízení. K 31.12.2012 bylo v České republice přibližně 2,3 mil svobodných mužů a necelých 2 mil svobodných žen. [16]

3.2.2 Legislativní vlivy

Legislativní vlivy jsou pro firmu MontPrint s.r.o. představovány především platným živnostenským zákonem, dále zákonem o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (ochranné pomůcky), zákonem o odpadech a obchodní zákoník.

3.2.3 Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy byly posuzovány především dle vývoje základních makroekonomických ukazatelů.

Výkonnost ekonomiky, měřená ukazatelem HDP, klesla v 1. a 2. čtvrtletí roku 2013 o 2,4 % ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku. Celkem HDP kleslo o 1,9 %. Klesající trend se opakuje již přibližně 2 roky. I přes celkový pokles HDP posílila česká ekonomika svoji stabilitu především díky vnějším ekonomickým vztahům (platební bilance bez deficitu), zlepšení státních financí a růstu celkové zaměstnanosti. Zřetelně lze spatřovat i fakt, že dochází k poklesu investic a stagnaci konečné spotřeby, což negativní má dopad na vývoj HDP. Pozitivním trendem vývoj HDP ovlivňují dobré výsledky zahraničního obchodu. [17]

Celková zaměstnanost v české ekonomice meziročně vzrostla o 1,3 %. Důvodem byla zejména změna struktury úvazků. V prvním pololetí roku 2013 klesla reálná mzda v ekonomice v 1. pololetí 2013 meziročně o 1,3 % při růstu průměrné nominální měsíční mzdy o 0,4 %. Podíl nezaměstnaných osob se oproti předchozímu období v polovině roku 2013 zvýšil a dosáhl 7,5 %. Míra nezaměstnanosti pro mezinárodní srovnání byla v červnu 2013 v České republice 6,4 % (dle Eurostatu). [18]

Meziroční inflace v roce 2013 zpomalila. Příčinou bylo především snížení spotřebitelských cen (zelenina, ovoce, drůbeže atd.), které oproti předchozímu období klesly o 0,2 %. Meziroční růst spotřebitelských cen v červenci zpomalil na 1,4 % z 1,6 % v červnu. Na zvyšování spotřebitelských cen mělo vliv zvýšení cen za reklamace a kulturu a dále zvýšení cen pohonných hmot. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen byla v červenci roku 2013 oproti předchozímu období 2,2 %. Meziroční přírůstek průměrného harmonizovaného indexu spotřebitelských cen (HICP) v zemích EU byl dle předběžných údajů v polovině roku 2013 1,7 %. Nejvíce klesly v červnu 2013, ceny v Řecku, meziročně o 0,3 %. Naopak nejvíce vzrostly ceny v Rumunsku, meziročně o 4,5 %. Růst cen v červnu 2013 nejvíce zrychlil v Německu, naproti tomu na Slovensku mírně zpomalil. [19]

Bilance zahraničního obchodu dosahovala v polovině roku 2013 přebytek 33 mld. Kč, který se meziročně o 4,6 mld. zvýšil. Bilance subjektů sídlících v České republice vykázala kladné saldo 11,8 mld. Kč oproti 9,9 mld. Kč v předchozím období. Bilance subjektů, které nemají sídlo v České republice, skončila aktivem 21,2 mld. Kč oproti přebytku 18,4 mld. Kč v předchozím období. Bilance zahraničního obchodu se státy EU byla v červnu roku 2013 56,8 mld. Kč. Vývoz společností se sídlem v České republice se v polovině roku 2013 snížil o 1,8 % (3,8 mld. Kč) a vývoz subjektů sídlících mimo Českou republiku se snížil o 4,8 % (2,8 mld. Kč). Dovoz společností se sídlem v České republice klesl o 2,9 % (5,6 mld. Kč) a dovoz firem sídlících mimo Českou republiku se snížil o 14,1 % (5,6 mld. Kč). Schodek obchodu se státy mimo EU se zmenšil o 6,6 mld. Kč a činil 22,7 mld. Kč. Deficit se snížil v obchodě s Japonskem a Čínou. Kladné saldo se zvýšilo v obchodě s Maďarskem a Spojeným královstvím. Na druhou stranu se snížil přebytek v obchodě se Slovenskem a Německem. Obchodní bilance v národním pojetí vykázala v červnu 2013 přebytek 11,8 mld. [20]

3.2.4 Politické vlivy

Politická situace obecně je v České republice v posledních letech spíše nestabilní a mnohdy doprovázena řadou korupčních skandálů z řad předních politiků. Tyto a další důvody ovlivnily vládní krizi, která v říjnu roku 2013 vedla k předčasným parlamentním volbám. Výsledky voleb ukázaly, že politické strany ČSSD, Hnutí ANO a KDU ČSL podepsaly koaliční smlouvu a budou v nové vládě zaujímat dominantní postavení.

Závěrem je nutno zmínit, že vývoj politické scény nemá na s ohledem na vlastníka firmy přímý a to především z důvodu, že převážně působí na belgickém trhu, který je zejména ovlivňován tamními příslušnými zákony.

3.2.5 Technologické vlivy

V oblasti technologického vývoje firma nové technologie monitoruje a dle svých možností a potřeb využívá. Nové moderní stroje s nejnovější technologií však nejsou pouze stroje samotné, ale jejich součástí musí být i kvalitní a rychlý servis za přijatelnou cenu. Stroje jsou vyvíjeny a konstruovány pro různé úrovně automaticky řízených technologií. Na vybrané obráběcí stroje je v případech polohrubování a dokončování dobře obrobitelných materiálů možné aplikovat elektrovřetená, která mohou být použita pro provedení s nevýsuvným vřetenem, nebo v ostatních kombinacích pro dosažení optimálních řezných podmínek pro obrábění například slitin lehkých kovů. Efektivnost obrábění s využitím elektrovřetená se nejvíce projeví při dokončování 3D tvaru. Obráběcí stroje s nejmodernějšími technologiemi zvyšují efektivitu obrábění. Tyto stroje dokáží využít nové strategie obrábění. Například strategie obrábění Truemill naprogramovaná v softwaru Surfcam Velocity od Surfwaru na stroji TOStec. Systém Truemill vytváří dráhu nástroje úplně novým způsobem, kdy na rozdíl od klasických technologií uplatňovaných se stávajícím CAM softwarem vychází z tradice klasického ručního obrábění, kde dráha nástroje kopíruje obálku tvaru obrobku v pevně stanoveném kroku. Dráha se následně skládá z velkého množství různě dlouhých úsečků, kdy každou dráhu vytvoří pro dané řezné podmínky. [21]

3.3 Analýza oborového okolí – Porterův model pěti konkurenčních sil

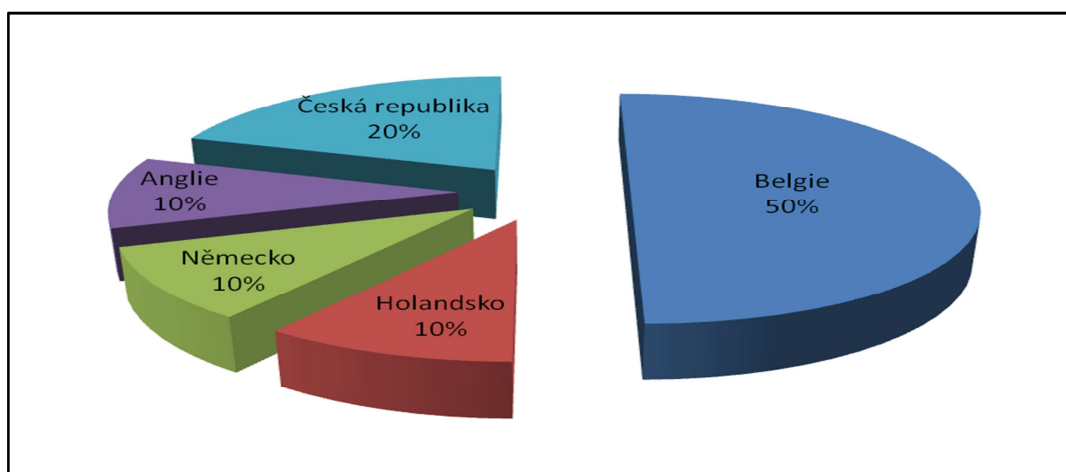
Analýza oborového okolí firmy byla realizována s využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jehož jednotlivé faktory jsou rozebrány v následujících podkapitolách.

3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

Firma MontPrint s.r.o. je svým charakterem zákaznický orientovaná. 80% objemu jejich zakázek tvoří zakázková výroba. Zbývajících 20% zakázek se časem ustálilo a tvoří výrobní sortiment, do kterého patří např. stropní ramena, konstrukce pro sportovní tribuny, sauny, schodiště, zábradlí a konstrukce pro fotovoltaické elektrárny.

Hlavními trhy firmy MontPrint s.r.o. jsou především Belgie a Holandsko, což je z velké části ovlivněno skutečností, že firma je ve vlastnictví belgického majitele. Z celkového objemu zakázek tvoří tyto trhy 60% a pro firmu jsou strategicky významné. Přibližně 20% zakázek je směřováno na německý a anglický trh. Zbýlých 20% tvoří česká klientela. Tento poměr je konstantní od zahájení podnikání, tj. od roku 1994.

Z následujícího grafu č. 1 jasně vyplývá, že 50% objemu zakázek tvoří belgický trh. Souhrnně lze konstatovat, že 80% objemu zakázek je směřováno na export a pouze 20% zakázek je realizováno na českém trhu.



Graf č. 1: Tržní podíl firmy MontPrint s.r.o.

Zdroj: Interní materiály firmy MontPrint s.r.o. [22] – vlastní zpracování

Zákazníci na těchto trzích jsou jak koneční spotřebitelé (především Česká republika), tak velkoobchod (především zahraniční trhy). Z pohledu právní formy převažují spíše právnické osoby.

Klíčovými zákazníky konstrukcí pro fotovoltaické elektrárny jsou především fyzické osoby jak v tuzemsku, tak v zahraničí, konkrétně Belgie. Důvodem zvýšené koncentrace zákazníků na belgickém území je dána relativně vysoká znalost místního trhu, prostřednictvím belgického majitele firmy.

Vyjednávací síla zákazníků firmy MontPrint s.r.o. je relativně vysoká, neboť klíčoví zákazníci jsou z hlediska jejich poptávky velcí a významní (dlouhodobá tradice). Případný přechod zákazníků ke konkurenčním firmám by nebyl nikterak obtížný, ale pro firmu MontPrint s.r.o. by mohl mít katastrofální dopad. V daném odvětví existují rovněž snadno dostupné substituty, s čím souvisí i vysoká citlivost na cenové změny. V neposledním případě důvodem vysoké vyjednávací síly zákazníků je i skutečnost, že v krajním případě by se někteří zákazníci mohli služby poskytované firmou MontPrint s.r.o. začít realizovat prostřednictvím vlastních zdrojů (tzv. zpětná integrace). Toto riziko není příliš pravděpodobné, nicméně nelze ho ani vyloučit.

3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma MontPrint s.r.o. si své dodavatele a ostatní instituce potřebné k bezpečnému chodu společnosti vybírá dle předem určených kritérií. U dodavatelů samozřejmě sehrává nejpodstatnější roli cena poskytovaného materiálu či služby, jejich přizpůsobení se požadavkům na dopravu, balení, včasnost dodávky, spolehlivost dodávky, možnost reklamace a způsob a rychlost jejího vyřízení. Ostatní obchodní partneři, se kterými je v kontaktu, musí tyto podmínky splňovat též, avšak jsou modifikovány dle důležitosti a souvztažnosti s jejím hlavním výrobním programem. (Například u dodavatele poskytujícího stravovací služby či kancelářské potřeby nebude kladen až tak velký důraz na rychlost dodávky jako u dodavatele, který potřebný materiál pro výrobu dodává atd.).

Ve stálém obchodním partnerství je firma s dodavateli, kteří dodávají: ocelové trubky či jiný kovový materiál, polstrovaná sedadla a opěradla, barvy a laky, obalový materiál,

stravovací služby, účetní a daňové služby. Dle potřeby si ostatní dodavatele shání a rozhodují výše zmíněná kritéria.

Vyjednávací síla klíčových dodavatelů firmy MontPrint s.r.o. není příliš velká, neboť tyto dodavatelé jsou pro firmu rovnocennými obchodními partnery. Dle velikosti na daném trhu nejsou ani nikterak významnými ani velkými giganty. Poptávané zboží a materiál lze relativně snadno pořídit od jiných konkurenčních firem, včetně jisté možnosti vyjednávání o smluvní ceně.

3.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Možnost očekávání nových konkurentů je v oblasti kovovýroby stále aktuální. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je dána především relativně nízkými fixními náklady do odvětví a současně možnostmi implementace úspor z rozsahu. Současně na daném trhu neexistuje velké množství firem s významnými nákladovými výhodami danými dlouholetou existencí na trhu a zkušenostmi. Důvodem je i skutečnost, že výrobní program firmy není nikterak vysoce diferencovaný a napojení na existující distribuční kanály není složité. Odvětví kovovýroby není ani zatíženo vysokou mírou regulace. Nutno však podotknout, že v posledních letech se poměr mezi nově vstupujícími konkurenty v oboru na trh a vystupujícími konkurenty snižuje. Rovněž s ohledem na skutečnost, že se firma orientuje především na belgický a holandský trh, je tlak přímé konkurence v lokalitě mírně eliminován. Konkurence v odvětví kovovýroby je na trhu relativně silně zastoupená a v současnosti ještě mírně vzrůstá, což pro firmu představuje zvýšenou konkurenční nevýhodu. I z tohoto důvodu se firma snaží stále více zaměřovat na aplikaci strategie diferenciaci.

3.3.4 Hrozba substitutů

S ohledem na zaměření firmy MontPrint s.r.o. a na její výrobní program, daný často atypickou zakázkovou výrobou, lze konstatovat, že hrozba substitutů je minimální.

Pokud bychom pod pojmem substitut uvažovali šířeji odchod ke konkurenci, pak je potřeba vzít v potaz skutečnosti popsané u faktoru Hrozba vstupů nových konkurentů a Rivalita firem působících na daném trhu.

Upevnění pozice na trhu je základním opatřením. Firma MontPrint s.r.o. je zaměřená na zahraniční zejména belgický trh, který dobře zná a do jisté míry ovládá. Na tomto trhu není cena výrobků, které by mohly být nahrazeny substitutem (konkurencí), pro spotřebitele nejdůležitějším faktorem při rozhodování.

3.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita firem působících na daném trhu je relativně vysoká, což je dáno velkým počtem konkurentů na daném trhu. Dalšími důvody je málo diferencovaný výrobek nabízený konkurencí, relativně malá ziskovost v odvětví kovovýroby, vysoké fixní náklady nutí konkurenty maximalizovat své výrobní kapacity, kterých je již dlouhodobě nadbytek.

Za přímé hlavní konkurenty, jak z hlediska předmětu podnikání, tak regionu firma MontPrint s.r.o. považuje především následující firmy: Bluetech, s.r.o., DETAIL CZ s.r.o., Hoza spol. s r.o., HSE, spol. s r.o., Zdeněk Chadim, Kusag, s.r.o. a Kredis, s. r. o. (stav k 30.6.2013). Dalšími konkurenty, které z pohledu oboru i vzdálenější geografické dostupnosti sehrávají svou roli jsou zejména firmy: Chotěbořské strojírny služby, a.s., Kovofiniš, s.r.o., Automotive Lighting s.r.o., Bosch Diesel, s.r.o. a Tokoz, a.s. (stav k 30.6.2013). Ze zahraničních (belgických) konkurentů z oblasti fotovoltaiky (konstrukce pro fotovoltaické elektrárny) se jedná především o následující firmy: Soleco, Invictus NV, Sleurs Energy, Van der Valk Systemen BV. Na českém trhu pak firmy: Solartrio s.r.o., Terms a.s., NWT a.s.

3.4 Analýza vnitřního prostředí – analýza 7S

Analýza vnitřního prostředí firmy byla zpracována s využitím analýzy 7S. Model 7S identifikuje klíčové faktory úspěchu firmy, kterými se detailně zabývají následující podkapitoly.

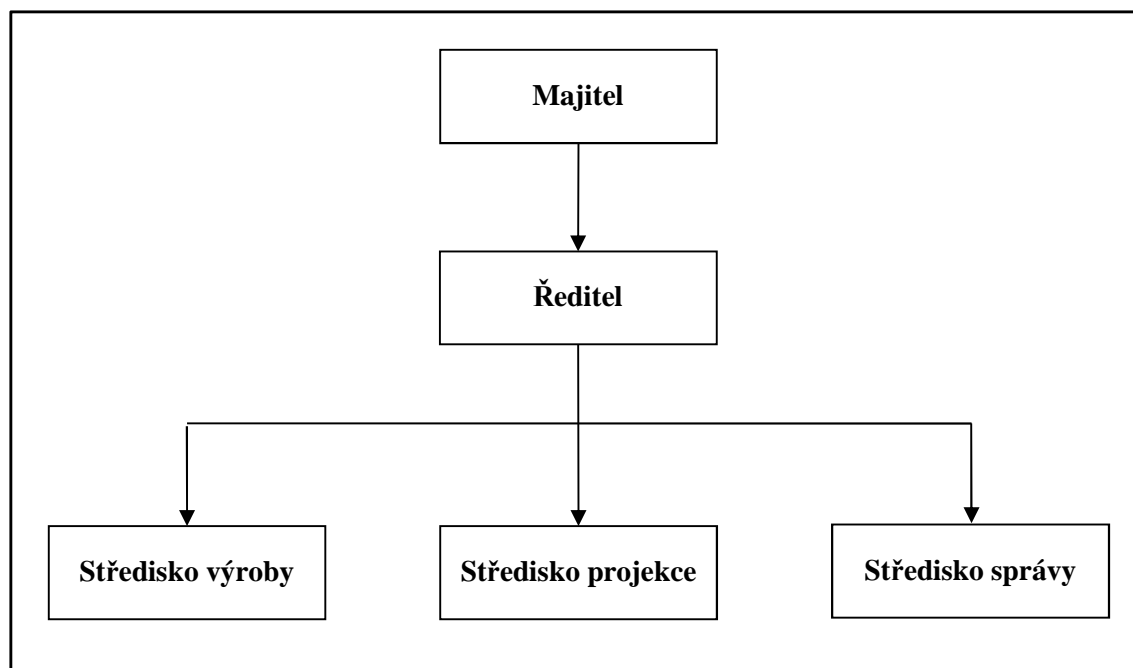
3.4.1 Strategie firmy

Firma MontPrint s.r.o. se řídí heslem „Náš zákazník náš pán“ a je pro ni zásadní. Plnění zakázek svých odběratelů včas a v požadované kvalitě je pro firmu důležitým faktorem.

Z pohledu strategického řízení, však firma nedisponuje žádnou hmatatelnou formou firemní strategie, ke které by směřovaly všechny klíčové činnosti firmy. Z hlediska svého zaměření, velikosti a trhů, na kterých se nejvíce pohybuje, se dá konstatovat, že, dle teorie strategického řízení, firma aplikuje strategii odlišnosti (diferenciace) na relativně omezeném trhu pro úzkou skupinu zákazníků (focus). Tuto strategii differentiation focus aplikuje od svého vzniku a v konkurenčním prostředí se jeví jako úspěšná.

3.4.2 Organizační struktura

S ohledem na charakter firmy, její velikost a poskytované služby je organizační struktura spíše „plochá“ a liniově funkcionálně tvořená. Její koncepce v současnosti plně vyhovuje kvalitnímu a bezproblémovému řízení firmy. Obrázek č. 3 popisuje aktuální organizační strukturu firmy MontPrint s.r.o. včetně jmen konkrétních řídících osob.



Obrázek č. 3: Organizační struktura firmy MontPrint s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.3 Informační systémy

Firma MontPrint s.r.o. nedisponuje žádným sofistikovaným manažerským informačním systémem typu CRM (Customer Relationship Management), neboť jej v současnosti k úspěšnému výkonu své činnosti nepotřebuje. Přesněji náklady na pořízení by převyšovaly přínosy.

Firma ke své každodenní činnosti využívá programy MS Office. Pro zpracování účetní a daňové agendy používá ekonomický systém POHODA ve spojení s externím daňovým poradcem. Pro analýzu a řešení konstrukčních záležitostí firma disponuje dvěma pracovníma stanicemi, které mají mimo jiné nainstalovaný software AutoCAD. Veškeré plánovací, zásobovací procesy, stejně jako procesy řízení výroby jsou zpracovávány v aplikaci MS Excel a pomocí interní sítě jsou data současně sdílěna mezi příslušnými osobami a na serveru uchovávána a zálohována.

3.4.4 Styl řízení

Firma MontPrint s.r.o. je malou firmou se sídlem v malém městě, kde se všichni obyvatelé dobře znají. Jelikož zaměstnanci firmy jsou obyvatelé příslušného města či přilehlých vesnic, znají se všichni zaměstnanci firmy velmi dobře. I možná z tohoto důvodu převládá ve firmě styl laissez-faire, který se vyznačuje značnou volností vedení. Jediným striktním měřítkem je termín, kdy má být zakázka hotova. Pověřený pracovník identifikuje pracovní nároky na zakázku, komunikuje se zákazníkem, kontroluje časový vývoj zakázky, bezchybnost provedení a řídí příslušné pracovníky. Rovněž lze konstatovat, že je ve firmě částečně uplatňován i participativní styl řízení, neboť se nebrání oboustranné komunikaci a současně je podporována zpětná vazba.

Z pohledu organizační struktury firmy je dodržován vztah mezi podřízenými a nadřízenými, ale mimo to ve firmě sehraává jistou roli i neformální organizační struktura. Tato skutečnost bývá někdy na škodu, zejména na úrovni majitel – ředitel.

3.4.5 Spolupracovníci

Firma MontPrint s.r.o. zaměstnává celkem 18 osob, z nichž 4 osoby jsou na pozici managementu firmy (ředitel, vedoucí výroby, vedoucí projekce, vedoucí střediska

správy). Jeden zaměstnanec pracuje jako řidič nákladního automobilu. Zbýlých 13 zaměstnanců zastává dělnické pozice s následujícím odborným zaměřením: svářeč – 7 osob, pracovníci přípravy materiálu – 4 osoby, seřizovač CNC strojů – 1 osoba, elektrikář – 1 osoba.

Firma nedisponuje žádným konkrétním motivačním systémem, ani nemá v žádné podobě zpracovaný systém odměňování, který by transparentně popisoval kdy, za co a jak často se budou odměny vyplácet a opačně v jakých případech a jakým způsobem budou pracovníci sankcionováni apod.

3.4.6 Schopnosti

Jak již bylo zmíněno, firma MontPrint s.r.o. zaměstnává 18 osob. Všichni zaměstnanci jsou profesionálními odborníky na svých pozicích. Z řad dělnických profesí – svářeč – disponují svářečskými průkazy. Řidič nákladního automobilu je zkušený šofér s požadovanými průkazy a výbornou znalostí německého a vlámského jazyka. Pracovníci na manažerských pozicích disponují patřičnými znalostmi a zkušenostmi z oblastí řízení výroby, konstrukce a logistiky. Tito zaměstnanci hovoří plynule německy a někteří i vlámsky a anglicky. Dle svého zaměření se účastní odborných školení a seminářů (AutoCAD, účetní, právní a daňová problematika). Všichni pracovníci jsou schopni pracovat v týmu, dle potřeby jsou navzájem zastupitelní a v případě potřeby (dodržení smlouvaného termínu) dokáží zvýšit své pracovní úsilí a vytvářet synergický efekt.

3.4.7 Sdílené hodnoty

Jak již bylo zmíněno firma MontPrint s.r.o. je malou firmou která má své sídlo v malém městě a všichni zaměstnanci se dobře znají. Heslo „Náš zákazník náš pán“ je ve firmě respektováno všemi zaměstnanci na všech organizačních úrovních. Stejně tak postoje, myšlenky a názory zaměstnanců jsou více méně jednotné a pozitivně působí k dosahování firemních cílů.

Navenek si zaměstnanci svého zaměstnavatele vážící, což se prakticky projevuje kladnými referencemi zaměstnanců o firmě. Zaměstnanci tedy firemní kulturu cítí a respektují a uznávají firemní hodnoty.

3.5 Finanční analýza

V následujících podkapitolách budou analyzovány vybrané finanční ukazatele firmy MontPrint s.r.o. Pro tuto analýzu byly použity účetní výkazy firmy [23], konkrétně rozvaha a výkaz zisku a ztráty za roky 2011 až 2013. Výstupy z provedených analýz budou sloužit jako další dílčí podklad pro analýzu vnitřního prostředí firmy a budou následně zohledněny ve shrnující SWOT analýze.

Následující podkapitoly se zabývají analýzou vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy a Altmanovým indexem finančního zdraví (Z-skóre), jako zástupce soustav ukazatelů.

3.5.1 Vybrané poměrové ukazatele

Vývoj vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy, ze skupin likvidita, rentabilita, zadluženost a aktivita ve sledovaných letech, prezentuje tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Vývoj vybraných poměrových ukazatelů v letech 2011 – 2013

Skupina	Ukazatel	Rok		
		2011	2012	2013
Likvidita	Běžná likvidita	1,24	1,32	1,26
	Pohotová likvidita	1,06	1,10	1,07
	Okamžitá likvidita	0,45	0,51	0,54
Rentabilita	ROI (%)	1,26	1,02	0,98
	ROA (%)	1,04	0,85	0,83
	ROE (%)	4,13	3,28	3,17
	ROS (%)	0,93	0,67	0,63
Zadluženost	Celková zadluženost (%)	0,58	0,57	0,59
	Koeficient samofinancování (%)	0,25	0,26	0,26
	Koeficient úrokového krytí (%)	4,78	3,88	3,28
Aktivita	Obrat celkových aktiv	1,12	1,26	1,32
	Obrat zásob	16,16	15,57	19,43
	Doba obratu zásob (dny)	22,28	23,11	18,52
	Doba obratu pohledávek (dny)	70,56	74,21	71,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vybraných ukazatelů finanční analýzy vyplynuly za sledované období jak silné, tak slabé stránky. Ukazatele všech typů likvidit vypovídají, že by se firma za nezměněných podmínek neměla dostat do finančních problémů a měla by být schopna platit své závazky. Z ukazatelů rentability je patrné, že dosahují dobrých hodnot. Ukazatel ROE dosahuje vyšší hodnoty, než ukazatel ROA což je doporučeno. Firma dokáže efektivně využívat vložený kapitál a tvoří hodnotu pro vlastníky. Z ukazatele celkové zadluženosti je patrné, že firma se pohybuje kolem optimálních hodnot 50 % – 60 %. Z ukazatelů aktivity lze sledovat relativně vysoké hodnoty u položky zásob. Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí 22 až 36 dnů. Z analýzy ukazatelů aktivity vyplynulo, že firma má jisté problémy s dobou obratu pohledávek, kdy tato doba se pohybuje v rozmezí 70 až 137 dnů. Takto široký interval je dán skutečností, že firma má mezi svými zákazníky jak zákazníky z ČR, tak zákazníky z Belgie, Holandska, kde se splatnost pohybuje standardně v rozmezí 90 – 120 dní.

3.5.2 Altmanův index finančního zdraví podniku

Jako zástupce soustav ukazatelů byl zvolen Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre).

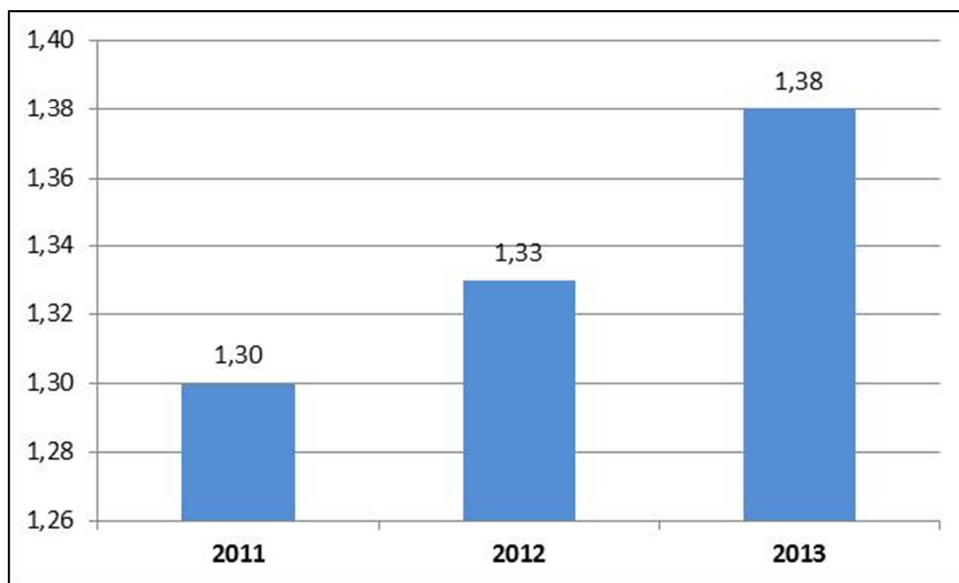
Vývoj Altmanova indexu finančního zdraví ve sledovaných letech prezentuje tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Altmanův index finančního zdraví v letech 2011 – 2013

Ukazatel	Rok		
	2011	2012	2013
Altmanův index (Z- skóre)	1,30	1,30	1,38

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska hodnocení firmy pomocí Altmanova indexu lze konstatovat, že ve sledovaných letech se firma pohybuje spíše v šedé zóně, nicméně je nutno rovněž zmínit, že trend tohoto ukazatele se zlepšuje (viz graf č. 2).



Graf č. 2: Altmanův index finančního zdraví firmy MontPrint s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 SWOT analýza

Informace uvedené v matici SWOT jsou shrnujícími výsledky provedených dílčích analýz. Z analýzy vnějšího okolí, tedy analýzy obecného okolí firmy metodou SLEPT a analýzy oborového okolí firmy dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil byly získány vstupní informace pro identifikaci hrozeb a příležitostí firmy. Z analýzy vnitřního prostředí (dle metody 7S) a vybraných finančních ukazatelů finanční analýzy (ukazatel likvidity, rentability, zadluženosti aktivity a Altmanův index finančního zdraví) byly získány informace pro identifikaci silných a slabých stránek firmy. Podpůrné informace do matice SWOT byly rovněž získány z dříve zpracovaných SWOT analýz firmy MontPrint s.r.o. a dále s využitím metody benchmarkingu a brainstormingu.

Výčet finálních faktorů a skutečností, které mají na firmu vliv z pohledu jejích silných a slabých stránek a jejích hrozeb a příležitostí je uveden dále.

Silné stránky:

- dobré jméno u zákazníků,
- vysoký standart poskytovaných služeb,
- odborná kvalifikace zaměstnanců,
- loajalita zaměstnanců,
- fyzická přítomnost zástupců firmy na cílovém belgickém trhu,
- dobrá pozice na dominantním trhu (Belgie),
- dobrá geografická pozice z hlediska tranzitu v České republice,
- zvyšující se počet smluvních odběratelů,
- dobrá finanční připravenost na úvěr,
- rychlá schopnost aplikace inovačních aktivit.

Slabé stránky:

- nejasně definovaná firemní strategie,
- nevyhovující marketingové aktivity firmy,
- zastaralé webové stránky,
- zastaralý informační systém (hardware) bez zavedení bezpečnostní politiky (vysoké riziko zneužití firemních dat),
- slabá motivace zaměstnanců,
- absence motivačního programu,
- absence systému odměňování.

Příležitosti:

- růst trhu,
- vhodná lokalita z tranzitního geografického hlediska (silniční tah Praha – Brno – České Budějovice,
- nábor nových zaměstnanců z blízkých středních škol a odborných učilišť,
- relativně nízké náklady na mzdy v oboru v porovnání s průměrnou mzdou,
- kompletní zajišťování problematiky fotovoltaické elektrárny.

Hrozby:

- silné konkurenční prostředí,
- růst daňové zátěže,
- silná pozice dodavatelů,
- pokles investic vzhledem k ekonomické krizi,
- nárůst nákladů, zejména energie, pohonné hmoty.
- nepříznivá vládní politika – legislativní bariéry (ekologické normy, bezpečnost práce, aj.)

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V návrhové části práce jsou zohledněny výsledky doposud provedených analýz s cílem úspěšné realizace navrhovaného podnikatelského plánu.

4.1 Exekutivní souhrn

Firma MontPrint s.r.o. je právnickou osobou. Její právní forma je společnost s ručením omezeným. Firma byla založena k 1. lednu 1994 belgickou osobou, panem Hendrikem Christisem. Firma se orientuje především na zakázkovou výrobu z oboru kovovýroba, zámečnictví, kovoobráběčství. Základní a stěžejní činností z oblasti výroby je soustružení kovů, zpracování plechů, zámečnické práce na zakázku, svařování.

Hlavním cílem podnikatelského plánu je výstavba skladové haly pro rozšíření dosavadní činnosti firmy o pronájem respektive skladování (dlouhodobé i krátkodobé) zboží na základě požadavků zákazníka. K zajištění nákladní dopravy jsou využívány dlouhodobé i krátkodobé obchodní smlouvy o dopravě zboží v tuzemsku i v zahraničí, zejména v rámci Evropské unie a současně nárazové vytěžování automobilu s podporou databáze REALTRANS.

Firma se rozhodla diverzifikovat své dosavadní služby o poskytování skladovacích služeb zákazníkům. S naplněním této strategie souvisí výstavba skladové haly na vlastních pozemcích firmy. Za hlavní výhodu záměru lze považovat dobrou geografickou pozici skladové haly z hlediska tranzitu v České republice, kdy leží na strategickém místě ve směru dopravních tahů na Prahu, Brno a České Budějovice.

Skladová hala bude o celkové ploše 1000 m², přičemž 500 m² budou představovat skladovací prostory, 300 m² manipulační plochu a 200 m² administrativní plochu pro administrativní zázemí firmy.

Skladová ocelová, zateplená hala o rozpočtu 10 000 000 Kč bude financována dlouhodobým investičním úvěrem a bude realizována na základě Smlouvy o dílo s dodavatelem – stavební firmou na základě schválené projektové dokumentace v období konce září 2014 až konce ledna 2015. Náklady související se splácením úvěru se odvíjejí z celkové výše úvěru, doby splácení 10 let a uvažované úrokové míře 5%

p.a. Celková splátka úvěru včetně úroků je tak vykalkulována na cca 12 000 000 Kč, tj. cca 1 200 000 Kč za rok a 100 000 Kč měsíčně. Vybavení haly bude financováno z vlastních zdrojů firmy a bude představovat částku ve výši 1 031 000 Kč.

Tržby plynoucí ze skladování jsou uvažovány z ceny za jedno paletové místo, které představuje šest europalet (cena za europaletu se předpokládá ve výši 3,5 Kč), tj. cena za den je ve výši 21 Kč. Jedno paletové místo (evropská standardní paleta, tzv. europaleta 80 cm × 120 cm), představuje přibližně 1 m² obsazené plochy. Při uvažování 500 m² skladovací plochy představuje celková kapacita skladové haly 500 paletových míst, tedy měsíční teoretické maximální tržby jsou ve výši 315 000 Kč (500 paletových míst × 21 Kč × 30 dnů). Reálný předpoklad vytíženosti skladové haly je v prvních letech uvažován na úrovni 70 %, což představuje tržby ve výši 220 500 Kč a roční tržby ve výši 2 646 000 Kč.

Časová náročnost výstavby skladové haly je naplánována na cca šest měsíců s koncem posledního ledna 2015, kdy by měla být hala uvedena do provozu.

4.2 Marketingový plán

Podkapitola se zabývá definováním marketingovým plánem zpracovaného ve formě základního marketingového mixu a prezentuje způsoby, jakými se firma hodlá se svým podnikatelským záměrem prosadit na trhu.

4.2.1 Produkt

Skladová montovaná zateplená hala (firmy LLENTAB [24]) z ocelové konstrukce a pozinkovaným opláštěním bude zejména díky uvedeným skutečnostem trvanlivá a nenáročná na údržbu.

Skladová hala o šířce 50 m, délce 20 m a výšce 8 m bude zabezpečovat celkovou užitnou plochu 1000 m². Z celkové plochy bude 500 m² představovat skladovací prostory, 300 m² manipulační plochu a 200 m² administrativní plochu určenou pro administrativní zázemí firmy. Skladová hala bude disponovat dvěma rampami (gaty) uzpůsobenými pro potřeby nákladní dopravy a současně bude disponovat moderní manipulační technikou (zakladač, vysokozdvizné vozíky, atd.) a regálovou technikou.

Skladovací služby budou pro zákazníky poskytovány v nonstop provozu za výhodných cenových podmínek dlouhodobě či pouze dočasně, včetně možnosti využití doplňkových služeb zaměřených na zákazníka v oblasti skladování jako např.:

- pojištění uskladněného zboží,
- vedení skladových kont,
- rozvoz dle požadavků zákazníků,
- kompletace zásilek,
- rozdružování zásilek.

4.2.2 Cena

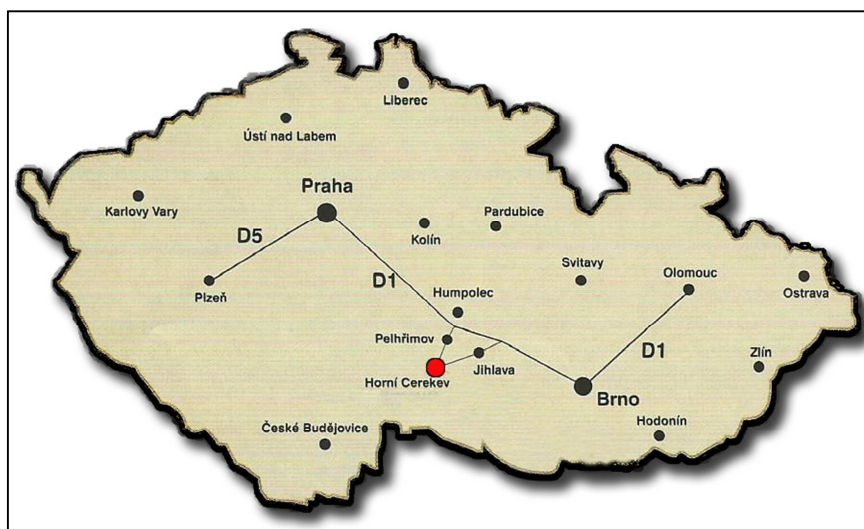
Z analýzy vývoje ceny za uskladnění jedné palety (europalety 80 cm × 120 cm) za den, kdy tato cena ve sledovaném období 2007 až 2013 poklesla z 8 Kč na dnes obvyklou tržní cenu ve výši cca 3,5 Kč, bude pro další prognózy tržeb uvažována právě tato cena. Navíc tato cena je zajištěna existencí několika dlouhodobými smluvními partnery v tuzemsku i v zahraničí.

Tržby plynoucí ze skladování jsou uvažovány z ceny za jedno paletové místo, které představuje šest europalet, tj. cena za den je ve výši 21 Kč. Jedno paletové místo (europaleta 80 cm × 120 cm), představuje přibližně 1 m² obsazené plochy. Při uvažování 500 m² skladovací plochy představuje celková kapacita skladové haly 500 paletových míst, tedy měsíční teoretické maximální tržby jsou ve výši 315 000 Kč (500 paletových míst × 21 Kč × 30 dnů). Reálný předpoklad vytíženosti skladové haly je uvažován v prvních letech na úrovni 70 %, což představuje tržby ve výši 220 500 Kč, ročně pak 2 646 000 Kč.

4.2.3 Distribuce

Firma si za svou existenci vybudovala stabilní postavení ve svém původním oboru, což se pozitivně promítlo do vedlejší spediční činnosti. Tyto aktivity jsou podpořeny nárůstem smluvních partnerů v tuzemsku i zahraničí.

Skladová hala bude z tranzitního geografického hlediska umístěna pro potenciální zákazníky ve vhodné lokalitě, neboť sídlo firmy se nachází na tranzitní trase ve směru jižní Čechy (České Budějovice, Český Krumlov atd.) Ideální pozici má i ve směrech na Brno, Prahu, Plzeň, neboť leží v blízkosti dálnice D1 (viz obrázek č. 4).



Obrázek č. 4: Umístění skladové haly v rámci České republiky
Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Propagace

Propagační mix bude tvořen následujícími prvky. Zejména se bude jednat o reklamu na Internetu. K tomuto účelu budou zřízeny samostatné webové stránky, přičemž bude kladen zvýšený důraz na jejich kvalitu. Z webových stránek si potenciální zákazníci zjistí základní informace o skladové hale a poskytovaných službách včetně fotodokumentace.

Samozřejmostí je i poskytnutí možností na kladení dotazů a uvedení kontaktů. Firma dále uvažuje o reklamní kampani ve formě billboardů u hlavních dopravních tahů v České republice.

Z dlouhodobého hlediska chceme rovněž opakujícím se zákazníkům a zákazníkům dlouhodobým nabízet procentní slevy a tedy zavést základní motivační systém.

4.3 Plán lidských zdrojů

Podkapitola se zabývá představením klíčových osob ve formě definování potřebnosti lidských zdrojů, jejich oceňováním v souvislosti s podnikatelským záměrem.

Z předpokladu poskytování skladových služeb v nonstop provozu vyplývá nutnost třísměnného provozu. Každá směna bude tvořena jednou osobou (skladníkem), který bude spolupracovat s administrativním pracovníkem spadajícím do oddělení správy. Tito pracovníci budou současně koordinováni řídicím pracovníkem managementu na střední úrovni. Díky této struktuře budou zabezpečeny jak horizontální, tak vertikální vazby napříč organizační strukturou firmy, které jsou předpokladem pro předávání informací a znalostí a bezproblémový chod firmy.

Kvalifikační předpoklady na pozici skladníka jsou požadovány na úrovni středoškolského odborného vzdělání technického či ekonomického zaměření.

Odměňování zaměstnanců bude dle příslušného tarifu firmy. Osobní náklady na zaměstnance budou tvořeny dvěma základními složkami, tzn. hrubou mzdou a odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Výše pojistného odváděného zaměstnavatelem za zaměstnance je řízeno Zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti v platném znění a Zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění. V současné době toto pojistné představuje celkem 35 % z hrubé mzdy zaměstnanců.

Z finančního plánu (viz podkapitola 4.4) vyplývá, že pro realizaci podnikatelského záměru bude nezbytné přijmout jednu pracovní sílu na pozici skladníka, přičemž její měsíční mzdové náklady (včetně odvodů) jsou kalkulovány ve výši 30 000 Kč. Roční mzdové náklady pak představují částku ve výši cca 360 000 Kč. Pro mimořádné odměňování zaměstnanců bude využito speciálního fondu, který je součástí motivačního systému firmy. Potřeba dalších dvou pracovníků na pozici skladníků se předpokládá zabezpečením z „vlastních pracovních zdrojů“ – přesunem dvou pracovníků z výroby firmy, kdy s ohledem na vývoj poptávky bude tento přesun možný. Z dlouhodobějšího hlediska se rovněž předpokládá přijmutí dalších pracovních zdrojů,

tzn., že vykalkulované mzdové náklady nelze z dlouhodobého hlediska považovat pro navrhovaný plán za definitivní.

4.4 Finanční plán

Podkapitola se zabývá definováním finančního plánu podnikatelského záměru výstavby skladové haly a klade si za cíl zjistit, zda projekt bude v dlouhodobém horizontu generovat takové peněžní toky, které zajistí dostatečnou rentabilitu, návratnost a životaschopnost.

Základem finančního plánu je nutno odhadnout peněžní toky související s projektem. Peněžními toky jsou chápány jak kapitálové výdaje, tak peněžní příjmy plynoucí z projektu výstavby skladové haly.

Kapitálovými výdaji jsou chápány především výdaje na pořízení investice (investiční výdaje) realizované v investiční fázi projektu. Tyto výdaje zahrnují zejména výdaje na vlastní stavbu skladové haly včetně výdajů na přípravné a projekční dokumentace a další výdaje související s technickým vybavením skladové haly. Blíže viz tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Investiční výdaje

Položka	Částka
Výdaje na vlastní stavbu skladové haly	10 000 000,-
Vysokozdvihný vozík	340 000,-
Zakladač	300 000,-
Regálový paletový systém (zatížení jednoho pole 2700 kg, 500,-/1 m ²)	250 000,-
Elektrický paletový vozík	120 000,-
Manuální paletový vozík	11 000,-
Skladovací software	10 000,-
CELKEM	11 031 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 5 je patrné, že celkové investiční výdaje dosahují výše 11 031 000 Kč. Výdaje na vlastní výstavbu skladové haly budou financovány prostřednictvím dlouhodobého investičního úvěru (blíže viz dále). Ostatní investiční výdaje, související s technickým vybavením haly, ve výši 1 031 000 Kč budou financovány z vlastních zdrojů firmy. Při nákupu technického vybavení skladové haly od jedné firmy (dle předběžného výběru od firmy Toyota Material Handling CZ [25], lze získat slevu v rozmezí 8 % až 11 %. Při uvažování slevy ve výši 10 % by celkový investiční výdaje související s technickým vybavením činily 927 900 Kč.

Peněžní příjmy představují především příjmy plynoucí z provozu skladové haly a jsou tvořeny především provozním ziskem za daný rok. Jejich kalkulace vychází z analýzy výnosů a nákladů, která je předmětem následujících podkapitol.

4.4.1 Analýza výnosů

Výnosy související s provozem skladové haly jsou tvořeny zejména tržbami. Tržby plynoucí ze skladování jsou uvažovány z ceny za jedno paletové místo, kdy cena za jednu paletu (europaleta 80 cm × 120 cm) se kalkuluje ve výši cca 3,5 Kč.

Jedno paletové místo představuje šest europalet, tj. cena za den je ve výši 21 Kč (viz výchozí cena za jednu paletu).

Jedno paletové místo (europaleta 80 cm × 120 cm), představuje přibližně 1 m² obsazené plochy. Při uvažování 500 m² skladovací plochy představuje celková kapacita skladové haly 500 paletových míst.

Měsíční teoretické maximální tržby jsou ve výši 315 000 Kč, tj. 500 paletových míst × 21 Kč × 30 dnů. Reálný předpoklad vytíženosti skladové haly je uvažován v prvních letech na úrovni 70 %, což představuje tržby ve výši 220 500 Kč (315 000 Kč × 0,7). Roční tržby pak budou dosahovat výše 2 646 000 Kč.

4.4.2 Analýza nákladů

Předpokládané náklady související s provozem skladové haly jsou tvořeny především níže uvedenými položkami.

Náklady související se splácením úvěru se odvíjí z celkové výše úvěru 10 000 000 Kč, doby splácení 10 let a uvažované úrokové míře 5% p.a. Je vykalkulována předpokládaná celková výše úroku ve výši 2 000 000 Kč, tzn. celková splátka úvěru včetně úroku je cca 12 000 000 Kč za 10 let, tj. cca 1 200 000 Kč za rok a 100 000 Kč za měsíc.

Mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou uvažovány ve výši 30 000 Kč měsíčně (včetně odvodů), tj. za rok 360 000 Kč.

Náklady na opravu jsou uvažovány ve výši 4 000 Kč měsíčně, tj. 48 000 Kč ročně.

Náklady na energii (teplo, voda, plyn, elektřina) jsou měsíčně uvažovány ve výši 15 000 Kč měsíčně, tj. ročně 180 000 Kč.

Pojištění, daň z nemovitostí a ostatní provozní náklady jsou uvažovány ve výši 6 000 Kč měsíčně, tj. 72 000 Kč ročně.

Celkové měsíční náklady jsou ve výši 155 000 Kč, roční pak ve výši 1 860 000 Kč.

4.4.3 Efektivnost investice

Pro posouzení efektivnosti projektu ve smyslu investice bylo použito vybraných kritériálních ukazatelů. Odhadnout peněžní toky související s projektem je obvykle velmi komplikované, neboť predikce peněžních toků je z dlouhodobého hlediska ovlivněna řadou měnících se faktorů. I z tohoto důvodu bude pro potřeby posouzení efektivnosti projektu uvažován časový horizont pěti let, ve kterém je možno relativně přesně odhadnout průběh peněžních toků. Pro potřeby časového rozlišení finančních toků je využito dlouhodobé reálné diskontní míry 5 % p.a. [26]

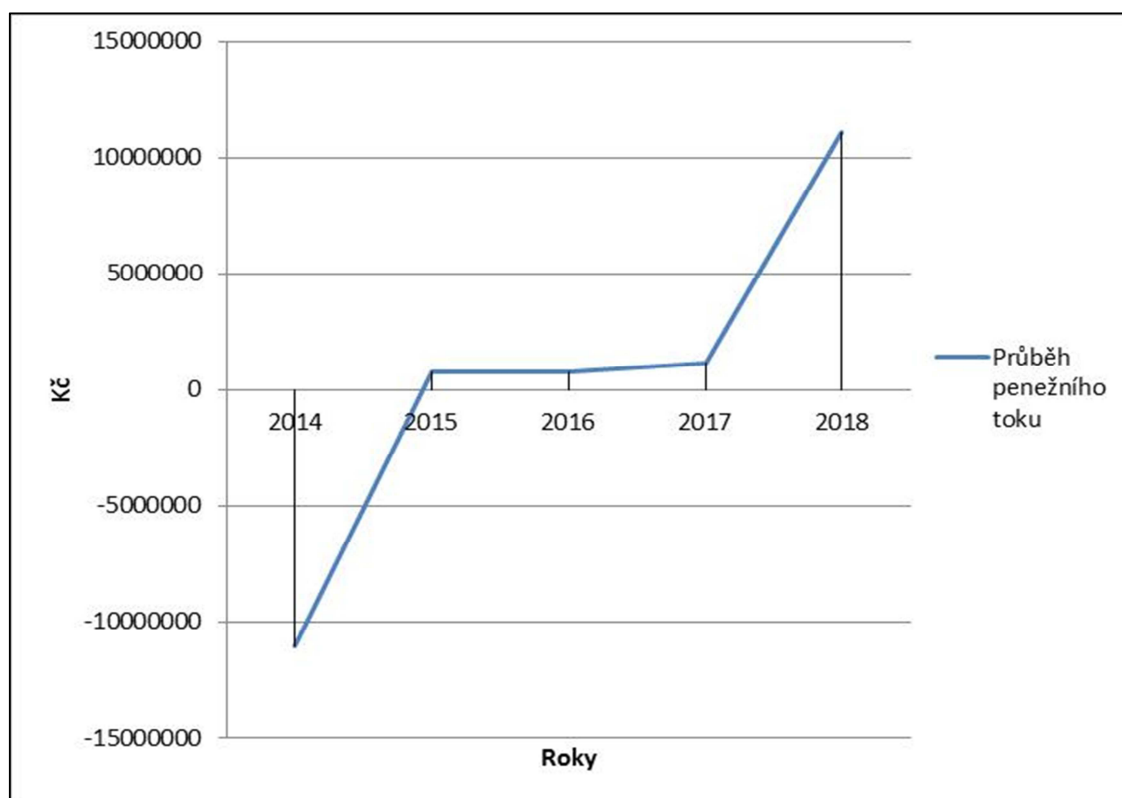
Údaje z předchozí podkapitoly představují vstupní hodnoty pro stanovení peněžních toků souvisejících s investicí. Po uplynutí tohoto období se odhaduje zůstatková hodnota investice ve výši 90 % investiční částky. Po dvou letech provozu je dále předpokládáno, že vytíženost se o 10 % zvýší, čímž dojde ke zvýšení provozních příjmů. Průběh peněžního toku ve zvoleném časovém období uvádí tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Průběh peněžního toku

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Investiční výdaje	-11031000				
Provozní příjmy		2646000	2646000	3024000	3024000
Provozní výdaje		-1860000	-1860000	-1860000	-1860000
Zůstatková hodnota investice					9927900
Celkem (Kč)	-11031000	786000	786000	1164000	11091900

Zdroj: Vlastní zpracování

Grafické znázornění průběhu peněžních toků spojených s výstavbou skladové haly v uvažovaném investičním časovém horizontu pěti let prezentuje graf č. 3, ve kterém jsou zřetelně vidět investiční výdaje v investičním roce 2014 ve výši 1 1031 000 Kč. Na druhou stranu v roce 2018 (poslední rok uvažovaného investičního horizontu) se hodnota cash-flow od let 2015 až 2017 rovněž výrazně zvýšila, což je způsobeno započtením zůstatkové hodnoty investice na konci investičního časového intervalu.

**Graf č. 3: Průběh peněžního toku**

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá současná hodnota

Výpočet čisté současné hodnoty (NPV) projektu skladové haly prezentuje tabulka č. 7

Tabulka č. 7: Čistá současná hodnota

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Cash-flow	-11031000	786000	786000	1164000	11991900
Odúročitel	1	0,95	0,91	0,86	0,82
Současná hodnota cash-flow	-11031000	748571,4	712925,2	1005506,9	9125333,6
NPV (Kč)	561337				

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 7 je patrné, že NPV vyšlo kladně, dá se tedy konstatovat, že v uvažovaném časovém horizontu bude projekt „vydělávat“.

Vnitřní výnosové procento

Výpočet vnitřního výnosového procenta (IRR) projektu skladové haly prezentuje tabulka č. 8.

Tabulka č. 8: Vnitřní výnosové procento

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Cash-flow	-11031000	786000	786000	1164000	11991900
Odúročitel	1	0,95	0,89	0,85	0,80
Současná hodnota cash-flow	-11031000	738296,7	692488,6	964668,6	8634546,1
NPV	0,00				
Diskontní míra	0,064612				
IRR (p.a.)	6,46				

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 8 je patrné, že IRR vyšlo o 1,46 % ve vyšší hodnotě, než uvažovaná diskontní míra (5 %). Tzn. lze konstatovat, že je projekt v uvažovaném časovém horizontu přijatelný.

Doba návratnosti

Vstupními hodnotami pro výpočet PP je suma investovaných prostředků souvisejících s projektem (I), která činí 11 031 000 Kč a čisté hotovostní toky projektu v běžném roce provozu (CF_b). Tyto toky jsou za sledovaný časový horizont průměrovány a uvažovány bez zůstatkové hodnoty investice (viz tabulka č. 9).

Tabulka č. 9: Průměrná hodnota peněžního toku provozní etapy

Rok	2015	2016	2017	2018
Provozní příjmy	2646000	2646000	3024000	3024000
Provozní výdaje	-1860000	-1860000	-1860000	-1860000
Celkem	786000	786000	1164000	1164000
CF_b (Kč)	975000			

Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastní výpočet PP je dán podílem I a CF_b , přičemž výsledná doba návratnosti je 11,3 let, tj. přibližně 11 a čtvrt roku. Tato hodnota je zcela jistě nižší než doba životnosti skladové haly, tedy dá se konstatovat, že náklady na ni vynaložené se v době jejího provozu vrátí.

4.5 Operační plán

Podkapitola se zabývá definováním operačního plánu projektu, který je zpracován s využitím vybraných metod a nástrojů projektového managementu a zaměřuje se na definování časové náročnosti realizace projektu výstavby skladové haly (blíže viz [27]).

4.5.1 Definování rozsahu projektu

Nadefinovaný rozsah projektu a výpočet časové analýzy projektu výstavby skladové haly bylo realizováno s využitím do aplikace MS Project 2010.

Jednotlivé sloupce obrázku č. 5 postupně obsahují informace o režimu plánování (použito automatického režimu plánování), seznamu dílčích činností, době trvání dílčích úkolů, jejich zahájení, ukončení a vazbách projektu v podobě předchůdců. Doby trvání

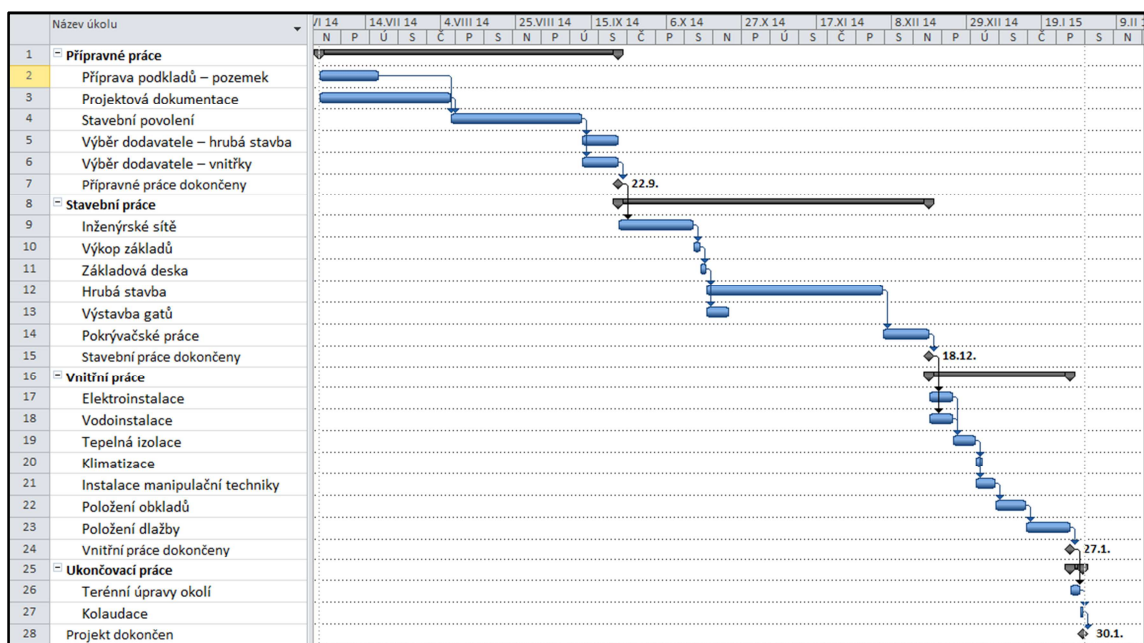
dílčích činností, které se týkaly odborných prací, byly stanoveny na základě konzultace s experty v daném oboru. Doby trvání ostatních činností byly definovány týmově osobami pověřenými z řad zaměstnanců firmy. Vazby v projektu dodržují logický sled dílčích činností, přičemž u odborných prací byly rovněž konzultovány s odborníky v oboru.

	i	Režim úkolu	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1			Přípravné práce	67 dny	1.7. 14	22.9. 14	
2			Příprava podkladů – pozemek	14 dny	1.7. 14	17.7. 14	
3			Projektová dokumentace	30 dny	1.7. 14	6.8. 14	
4			Stavební povolení	30 dny	6.8. 14	12.9. 14	3;2
5			Výběr dodavatele – hrubá stavba	7 dny	12.9. 14	22.9. 14	4
6			Výběr dodavatele – vnitřky	7 dny	12.9. 14	22.9. 14	4
7			Přípravné práce dokončeny	0 dny	22.9. 14	22.9. 14	6
8			Stavební práce	71 dny	22.9. 14	18.12. 14	
9			Inženýrské sítě	17 dny	22.9. 14	13.10. 14	7
10			Výkop základů	2 dny	13.10. 14	15.10. 14	9
11			Základová deska	2 dny	15.10. 14	17.10. 14	10
12			Hrubá stavba	40 dny	17.10. 14	5.12. 14	11
13			Výstavba gatů	5 dny	17.10. 14	23.10. 14	11
14			Pokrývačské práce	10 dny	5.12. 14	18.12. 14	12
15			Stavební práce dokončeny	0 dny	18.12. 14	18.12. 14	14
16			Vnitřní práce	31 dny	18.12. 14	27.1. 15	
17			Elektroinstalace	5 dny	18.12. 14	25.12. 14	15
18			Vodoinstalace	5 dny	18.12. 14	25.12. 14	15
19			Tepelná izolace	5 dny	25.12. 14	31.12. 14	17;18
20			Klimatizace	2 dny	31.12. 14	2.1. 15	19
21			Instalace manipulační techniky	4 dny	31.12. 14	6.1. 15	19
22			Položení obkladů	7 dny	6.1. 15	14.1. 15	21
23			Položení dlažby	10 dny	14.1. 15	27.1. 15	22
24			Vnitřní práce dokončeny	0 dny	27.1. 15	27.1. 15	23
25			Ukončovací práce	4 dny	27.1. 15	30.1. 15	
26			Terénní úpravy okolí	3 dny	27.1. 15	29.1. 15	24
27			Kolaudace	1 den	29.1. 15	30.1. 15	26
28			Projekt dokončen	0 dny	30.1. 15	30.1. 15	27

Obrázek č. 5: Dílčí činnosti, doby trvání a vazby projektu
Zdroj: Vlastní zpracování.

4.5.2 Ganttův diagram

Časový harmonogram realizace výstavby skladové haly je zobrazen ve formě Ganttova diagramu, který je zpracován rovněž s využitím aplikace MS Project 2010 (viz obrázek č. 6).

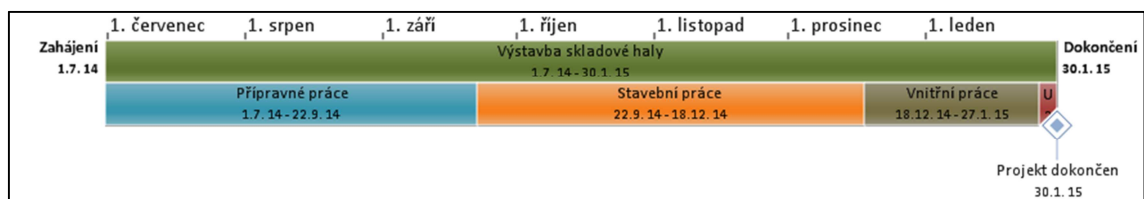


Obrázek č. 6: Ganttův diagram projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 6 je patrné, že jednotlivé milníky budou dle plánu dokončeny v termínech 22.9. 2014, 18.12. 2014, 27.1.2015 a konec projektu je naplánován na 30.1. 2015. Při časové analýze byl uvažován pracovní kalendář pracovních dnů od pondělí do pátku.

Též informace o době trvání projektu a souhrnných úkolů ve smyslu milníků projektů a tedy hlavních kontrolních časových bodů prezentuje zobrazení časová osa, které je rovněž zpracováno s využitím aplikace MS Project 2010 (viz obrázek č. 7).



Obrázek č. 7: Časová osa projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Analýza rizik

Podkapitola se zabývá analýzou rizik projektu výstavby skladové haly. Proces analýzy rizik byl realizován metodou RIPRAN¹ a je rozdělen do tří základních etap: identifikace rizik, kvantifikace rizik a návrhy na snížení rizika (opatření).

Při procesu analýzy rizik byl aplikován systémový přístup a týmová spolupráce zainteresovaných osob změny.

4.6.1 Identifikace rizik

První etapa představuje identifikaci rizik, která zahrnuje identifikaci dvojic hrozeb a scénářů, případně výčet rizikových faktorů, které model změny ohrožují. Při identifikaci hrozeb a scénářů se vycházelo ze základních oblastí (finanční, tržní, lidské, organizační, dodavatelské, ekonomické, environmentální), které byly analyzovány v rámci kritické strategické analýzy. [29]

Následující tabulka č. 10 sumarizuje identifikované hrozby a rizika (včetně poznámek) spojených s projektem.

¹ „Metoda RIPRAN (RIsk PROject ANalysis) je určena zejména pro analýzu projektových rizik. Autorem metody je B. Lacko. Metoda vznikla původně pro analýzu rizik automatizačních projektů v rámci výzkumného záměru na VUT v Brně. Praxe ukázala, že po určitých úpravách je metodu možno aplikovat pro analýzu rizik širokého spektra různých projektů a v určitých případech i pro analýzu jiných druhů rizik než jsou projektová rizika. RIPRANTM je ochranná známka, registrovaná autorem v Úřadu průmyslového vlastnictví Praha pod reg. 283536.“[28]

Tabulka č. 10: Identifikace rizik

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Poznámky
1	Chybné stanovení počátečních požadavků na skladovou halu	Nedostatečný skladový prostor Pomalé odbavování zakázek	Riziko závislé na analýze současného stavu
2	Problémy (osobní konflikty, atd.) zainteresovaných osob	Prodlení doby trvání změny a chyby při koordinaci činností	Riziko závislé na mnoha faktorech (neochota, nemoc člena týmu, atd.)
3	Chybné nastavení pravomocí realizačního týmu	Neefektivní řízení lidských zdrojů	Riziko závislé na majiteli
4	Výběr nevhodných dodavatelů	Problémy s dodávkou	Riziko závislé na definování vstupních požadavků Riziko závislé na dodavateli
5	Nedodržení smluvních podmínek	Prodlení doby trvání a navýšení rozpočtu	Riziko závislé na analýze výběru dodavatele
6	Nedostatek financí	Prodlení či přerušení projektu	Riziko závislé na chybně naplánovaném rozpočtu
7	Nedodržení termínů klíčových milníků	Prodlení doby realizace projektu	Riziko závislé na mnoha faktorech i neovlivnitelných (počasí)
8	Nedostatek kvalifikovaného personálu pro provoz skladové haly	Prodlení doby realizace zakázek	Riziko závislé na majiteli

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.2 Kvantifikace rizik

Další etapou procesu analýzy rizik je kvantifikace rizika, kdy jde o ohodnocení pravděpodobnosti scénářů, tvrdosti dopadů a vyhodnocení míry rizika, tedy určení hodnoty rizika. [29]

Z hlediska charakteru projektu byl pro kvantifikaci rizika zvolen verbální přístup hodnocení rizika. Pro běžné projekty se nejčastěji využívá tabulka tříd hodnot rizik soustavy 3 x 3 x 3 (viz tabulka č. 11).

Tabulka č. 11: Kvalitativní hodnocení rizik

Velká pravděpodobnost (nad 33%)	Střední hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika
Střední pravděpodobnost (10 – 33%)	Nízká hodnota rizika	Střední hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika
Malá pravděpodobnost (do 10%)	Nízká hodnota rizika	Nízká hodnota rizika	Střední hodnota rizika
Pravděpodobnost / Dopad (výše škody)	Malý dopad (do 0,5% rozpočtu, zpoždění do 14 dnů)	Střední dopad (0,5 – 20% rozpočtu, zpoždění 15 – 60 dnů)	Velký dopad (nad 20% rozpočtu, zpoždění nad 60 dnů)

Zdroj: SMOLÍKOVÁ, L. *Projektový management (přednášky)*[30] – upraveno

Kvalitativní ohodnocení pravděpodobností, dopadu a stanovení hodnoty rizika prezentuje následující tabulka č. 12.

Tabulka č. 12: Kvantifikace rizik

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpo- dobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Chybné stanovení počátečních požadavků na skladovou halu	Nedostatečný skladový prostor Pomalé odbavování zakázek	VP	VD	VHR
2	Problémy (osobní konflikty, atd.) zainteresovaných osob	Prodloužení doby trvání změny a chyby při koordinaci činností	SP	SD	SHR
3	Chybné nastavení pravomocí realizačního týmu	Neefektivní řízení lidských zdrojů	MP	SD	NHR
4	Výběr nevhodných dodavatelů	Problémy s dodávkou	SP	VD	VHR
5	Nedodržení smluvních podmínek	Prodloužení doby trvání a navýšení rozpočtu	MP	SD	NHR
6	Nedostatek financí	Prodloužení či přerušení projektu	SP	VD	VHR
7	Nedodržení termínů klíčových milníků	Prodloužení doby realizace projektu	SP	VD	VHR
8	Nedostatek kvalifikovaného personálu pro provoz skladové haly	Prodloužení doby realizace zakázek	MP	SD	NHR

Zdroj: Vlastní zpracování

Vizualizace identifikovaných hodnot rizik je realizována prostřednictvím **mapy rizik** (viz obrázek č. 8). Za hranici akceptovatelných rizik byla ve firmě považována pouze rizika s nízkou hodnotou (NHR). Pro ostatní rizika jsou navržena opatření s využitím vybraných metod jejich snížení na akceptovatelnou úroveň (viz následující podkapitola).

Obrázek č. 1: Mapa rizik

PRAVDĚPODOBNOST	vysoká	SHR	VHR	VHR R1
	střední	NHR	SHR R2	VHR R4, R6, R7
	malá	NHR	NHR R3, R5, R8	SHR
		malý	střední	velký
		DOPAD		

Obrázek č. 8: Mapa rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.3 Opatření rizik

Na základě předchozích vstupních informací budou navržena k rizikům ohodnoceným jako vysoká (VHR) a střední (SHR) opatření. Tato opatření by měla snížit současnou hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň.

Opatření jsou navrhována s ohledem na jejich efektivnost a nákladovost. Náklady na opatření se odvíjí zejména od doby trvání potřebné k realizaci opatření a hodinových mzdových sazeb osob, které budou za dané opatření zodpovídat.

Opatření vychází ze základních strategií a metod snižování rizika přičemž jsou využity zejména následující metody snižování rizika: redukce rizika, vytváření rezerv (finanční prostředky), metody operační analýzy – metody síťové analýzy (časová analýza projektu). Podrobněji viz tabulka č. 13.

Tabulka č. 13: Návrhy na opatření

Poř. číslo	Návrhy na opatření	Nová hodnota rizika	Zodpovědnost pro zajištění
1	Důkladná analýza současného stavu poznání Důkladná identifikace potřeb potenciálních zákazníků Vyhodnocení stavu poznání a potřeb zákazníků	SHR	Top management
2	Implementace analýzy silového pole a rozbor získaných výsledků	NHR	Top management Projektový manažer
4	Důkladně definovaná kritéria ve výběrovém řízení a sledování jeho průběhu Aplikace multikriteriálního rozhodování hodnocení dodavatelů se stanovením vah jednotlivým kritériím	SHR	Top management Projektový manažer
6	Zpracování finanční analýzy včetně odhadu budoucího vývoje Tvorba finančních rezerv	SHR	Finanční ředitel
7	Zpracování časové analýzy projektu – využití MS Project Kontrola dodržování časových milníků – využití MS Project	SHR	Projektový manažer Projektový tým

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Přínos návrhů řešení

Podkapitola se zabývá definováním přínosů souvisejících s úspěšnou realizací podnikatelského plánu zřízení skladové haly. V závěru podkapitoly jsou zmíněny i širší souvislosti plynoucí ze zpracování podnikatelského plánu, které vedou k definování vedlejších přínosů, jež bezprostředně nesouvisí s podnikatelským plánem výstavby skladové haly, ale s řízením a rozvojem firmy jako celku.

Přínosy související s úspěšnou realizací podnikatelského plánu zřízení skladové haly lze spatřovat jak u interních (majitele, manažeri, atd.), tak u externích (banky, atd.) zainteresovaných stran či osob. Hlavní přínosy jsou uvedeny níže.

- Provedení dílčích a souhrnné analýzy vnitřního a vnějšího okolí firmy.
- Definování silných, slabých stránek hrozeb a příležitostí firmy.
- Zpracování vybraných ukazatelů finanční analýzy firmy za roky 2011 až 2013.
- Zpracování studie proveditelnosti pro realizaci a řízení projektu.
- Zpracování finančního plánu včetně zhodnocení efektivnosti projektu.
- Zpracování finančního plánu včetně zhodnocení efektivnosti projektu pro posouzení bonity klienta.
- Rozšíření servisu stávajícím zákazníkům v oblasti skladování (dlouhodobé, krátkodobé).
- Rozšíření komfortu poskytovaných služeb v oblasti spediční činnosti a vlastní nákladní tuzemské a zahraniční dopravy.
- Zvýšení operativnosti poskytovaných služeb (původních i rozšířených) – soustředění aktivit do jednoho místa (vše v jednom areálu)
- Snížení podnikatelského rizika firmy diverzifikací do částečně příbuzného produktu na stávajících a nových trzích.
- Zvýšení konkurenceschopnosti firmy.
- Předpokládané navýšení objemu tržeb.
- Vznik nových pracovních míst v regionu Vysočina.

Závěrem této podkapitoly je nutno zmínit, že řada přínosů nesouvisí přímo s úspěšnou realizací podnikatelského plánu, ale přínosy jako takové lze spatřovat i zejména v tom, že bylo provedeno několik relativně detailních dílčích a souhrnných analýz vnitřních a vnějších faktorů firmy, zhodnocení silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí.

Informace z těchto analýz slouží jako podklad pro manažerské rozhodování související s dalšími aktivitami firmy ve smyslu jejího rozvoje a růstu. Provedené analýzy rovněž poskytují řadu cenných informací a doporučení, které bude nutno dříve či později realizovat a to i přesto, že se bezprostředně nedotýkají podnikatelského záměru výstavby skladové haly. Na druhou stranu z nich vyplývají i informace a doporučení pro management, ve smyslu toho, kudy by se v budoucnu „vydávat“ neměli. Samozřejmě je na managementu firmy, jak se k těmto případným změnám postaví a jak si za svými rozhodnutími bude stát.

Může se totiž časem stát, že bude nutno přistoupit i k výraznějším změnám ve smyslu celého dosavadního konceptu, filozofii obchodní strategie atd., což bývá vždy problematická záležitost. Metodika aplikovaná při zpracování analýz, které budou samozřejmě aktualizovány, může sloužit jako primární východisko, což lze chápat jako další vedlejší přínos.

Nezbytnou součástí realizace jakékoliv změny je mimo jiné definování agenta změny, intervenčních oblastí a časového a obsahového plánu změny. Uvedené aspekty byly v práci v souvislosti s definováním podnikatelského plánu rovněž popsány a řešeny a tudíž i tento metodický přístup lze na obecné úrovni považovat za vedlejší přínos.

Závěr

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro rozvoj výrobní firmy MontPrint s.r.o., kdy předmětem rozvoje je zřízení skladové haly. Skladová hala bude sloužit i externím zákazníkům. Jejím vybudováním a uvedením do provozu se rozšíří dosavadní podnikatelské aktivity firmy MontPrint s.r.o., čímž se zvýší konkurenceschopnost firmy. Skladová hala bude o celkové ploše 1000 m², přičemž 500 m² budou představovat skladovací prostory, 300 m² manipulační plochu a 200 m² administrativní plochu pro administrativní zázemí firmy.

Teoretická část práce popisuje základní teoretická východiska související s danou problematikou. Zejména popisuje a vysvětluje základní pojmy, kterými jsou malé a střední podnikání, podnikatelské plány, strategické plány, studie proveditelnosti, business model, strategická analýza, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti.

Praktická část práce je tvořena analytickou a návrhovou částí. Stěžejní součástí analytické části je zpracování strategické analýzy podniku s využitím nástrojů strategického řízení s cílem analyzovat současnou situaci firmy. Dílčí výsledky jsou shrnuty v matici SWOT. Návrhová část se zabývá vlastní formulací jednotlivých částí podnikatelského plánu, přičemž vychází z poznatků získaných v analytické části. Součástí návrhové části je zpracování exekutivního souhrnu podnikatelského plánu, který poskytuje agregované informace ze všech dílčích částí podnikatelského plánu. Těmi dále bylo definování marketingového plánu zpracovaného ve formě základního marketingového mixu. Dále plánu lidských zdrojů, který představuje klíčové osoby spojené s podnikatelským plánem, definuje jejich minimální požadavky na kvalifikaci a kalkuluje mzdové náklady. Další důležitou součástí podnikatelského plánu je zpracování finančního plánu. Finanční plán se zaměřuje na identifikaci peněžních toků souvisejících s projektem, tedy odhady kapitálových příjmů a peněžních příjmů. Pro potřeby zhodnocení efektivnosti projektu jsou zvoleny vybrané kriteriální ukazatele (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti), které jsou počítány za časové období pěti let. Období byla volena především s ohledem na možnost co možná nejreálnějšího odhadu budoucích peněžních toků. Další částí podnikatelského plánu je operační plán, který byl zpracován z pohledu časové analýzy

projektu s využitím software MS Project 2010. Mezi hlavní výstupy tohoto plánu patří definování rozsahu projektu, Ganttův diagram a Časová osa. Klíčovou součástí podnikatelského plánu je zpracování analýzy rizik projektu. Tato analýza byla zpracována dle přístupu metody RIPRAN, což představovalo proces identifikace rizik, kvantifikace rizik a stanovení opatření proti vybraným rizikům. Poslední podkapitola se zabývá výčtem přínosů, které z úspěšné realizace podnikatelského plánu plynou, přičemž tyto přínosy jsou definovány na úrovni všech zainteresovaných stran, tzn. pro majitele, manažery i investory.

Závěrem je nutno zmínit, že veškeré výstupy plynoucí z této diplomové práce slouží především pro interní potřebu firmy MontPrint s.r.o., pro kterou byla diplomová práce zpracována.

Seznam použité literatury

- 1) Evropská komise. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. 2006. ISBN 92-894-7917-5.[on-line cit]. [2014-01-13].
Dostupné z:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf
- 2) HISRIC, R. D., PETERS, M. P. *Založení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 3) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 4) KORÁB, V. *Drobné podnikání* (přednášky). Brno: FP VUT V Brně, 2013.
- 5) ČERNÝ, M., NOVOTNÝ, J., ŠVÍKA, P. *Studie proveditelnosti a analýza nákladů a přínosů*. Jihlava: 34 s.
- 6) ZICH, R. *Strategický management*. (přednášky). Brno: FP VUT v Brně, 2013.
- 7) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL. O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 8) SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- 9) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 11. vyd. Brno: MSD, 2006, s. 83. ISBN 80-7355-061-X.
- 10) FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 11) Management mania. *Čistá současná hodnota (NPV - Net Present Value)*. 2013. [on-line cit]. [2014-01-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cista-soucasna-hodnota>
- 12) Management mania. *Vnitřní výnosové procento (IRR - Internal Rate of Return)*. 2013. [on-line cit]. [2014-01-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vnitрни-vynosove-procento>
- 13) Management mania. *Doba návratnosti (PP - Payback Period)*. 2013. [on-line cit]. [2014-01-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/doba-navratnosti>

- 14) Obchodní rejstřík a Sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online].[cit. 2013-01-12]. Dostupné z:
http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podmin ka.subjekt=Zadejte+obchodn%ed+firmu%2c+n%e1zev
- 15) Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Živnostenský rejstřík [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z:
http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=60069716&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=ce4bd05fe94d513116&HISTORIE=0
- 16) Český statistický úřad. *Stav a pohyb obyvatelstva v ČR 2 čtvrtletí 2013*. 2013. [online cit]. [2013-11-10]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/4001-13-q2_2013
- 17) Kurzy CZ. *HDP 2014. Vývoj HDP v ČR*. 2013. [on-line cit]. [2013-10-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- 18) Kurzy CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014*. 2013. [on-line cit]. [2013-10-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- 19) Kurzy CZ. *Inflace – 2014, míra inflace a její vývoj v ČR*. 2013. [on-line cit]. [2013-10-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- 20) Kurzy CZ. *Zahraniční obchod – 2014*. 2013. [on-line cit]. [2013-10-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>
- 21) MACHÁČEK, M. *Nové technologie a obráběcí stroje*. 2006. on-line cit]. [2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/nove-technologie-a-obrabeci-stroje.html>
- 22) Interní materiály firmy MontPrint s.r.o.
- 23) Účetní výkazy firmy MontPrint s.r.o.
- 24) Ocelové haly LLENTAB. [on-line cit]. [2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.llentab.cz/>
- 25) Toyota Materiál Handling CZ. [on-line cit]. [2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.toyota-forklifts.cz/cs/pages/default.aspx>

- 26) EVROPSKÁ KOMISE. Nové programové období 2007–2013, Metodické pracovní dokumenty. Metodické pokyny pro provedení analýzy nákladů a přínosů. on-line cit]. [2014-02-09]. Dostupné z:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_cs.pdf
- 27) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- 28) LACKO, B. *RIPRAN Metoda pro hodnocení projektových rizik*. on-line cit]. [2014-02-08]. Dostupné z: <http://ripran.cz/licence.html>
- 29) LACKO, B. Inovace metody RIPRAN a řízení rizik softwarových projektů, In: *Sborník celostátní konference Tvorba softwaru*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007, s. 59-62. ISBN 978-80-248-1427-8.
- 30) SMOLÍKOVÁ, L. *Projektový management* (přednášky). Brno: FP VUT v Brně, 2013.
- 31) Ocelové haly LLENTAB. [on-line cit]. [2014-03-20]. Dostupné z:
<http://www.llentab.cz/referencedb/5241/DAMIS>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Nové prahy.....	18
Tabulka č. 2: Tabulka SWOT analýzy.....	28
Tabulka č. 3: Vývoj vybraných poměrových ukazatelů v letech 2011 – 2013.....	48
Tabulka č. 4: Altmanův index finančního zdraví v letech 2011 – 2013.....	49
Tabulka č. 5: Investiční výdaje	57
Tabulka č. 6: Průběh peněžního toku.....	60
Tabulka č. 7: Čistá současná hodnota	61
Tabulka č. 8: Vnitřní výnosové procento.....	61
Tabulka č. 9: Průměrná hodnota peněžního toku provozní etapy.....	62
Tabulka č. 10: Identifikace rizik	66
Tabulka č. 11: Kvalitativní hodnocení rizik	67
Tabulka č. 12: Kvantifikace rizik	68
Tabulka č. 13: Návrhy na opatření.....	70

Seznam grafů

Graf č. 1: Tržní podíl firmy MontPrint s.r.o.	40
Graf č. 2: Altmanův index finančního zdraví firmy MontPrint s.r.o.	49
Graf č. 3: Průběh peněžního toku	60

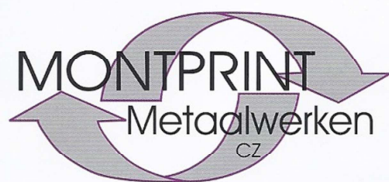
Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Kategorie podniku dle druhu vztahu	17
Obrázek č. 2: Formát podnikatelského plánu	19
Obrázek č. 3: Organizační struktura firmy MontPrint s.r.o.	44
Obrázek č. 4: Umístění skladové haly v rámci České republiky	55
Obrázek č. 5: Dílčí činnosti, doby trvání a vazby projektu	63
Obrázek č. 6: Ganttův diagram projektu.....	64
Obrázek č. 7: Časová osa projektu.....	64
Obrázek č. 8: Mapa rizik.....	69

Seznam příloh

Příloha č. 1: Reklamní materiály firmy MontPrint s.r.o.

Příloha č. 2: Ukázka skladové haly



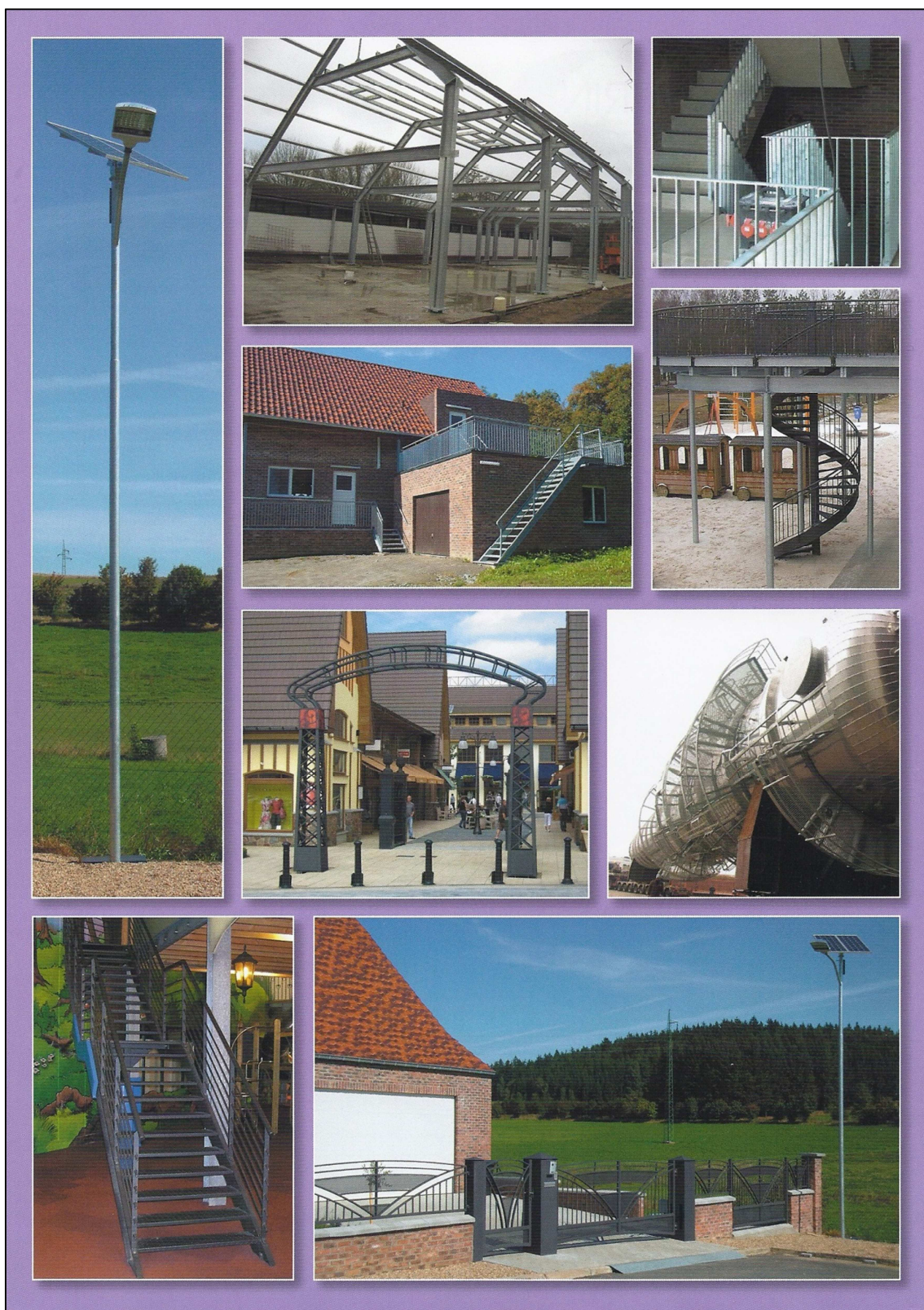
MontPrint s.r.o.
Havlíčková 120
394 03 Horní Cerekev
tel: 565 396 242
fax: 565 396 243
mobil: 723 375 434
e-mail: info@montprint.cz

Hlavním výrobním programem firmy MONTPRINT
je zakázková výroba

- STAVEBNÍ KONSTRUKCE
- SCHODIŠTĚ
- ZÁBRADLÍ
- VĚTŠÍ ČI MENŠÍ KONSTRUKČNÍ PRVKY
- MŘÍŽE
- VRATA
- BRÁNY
- SOLÁRNÍ LED LAMPY
- KONSTRUKCE PRO FOTOVOLTAICKÉ PANELE

Dále nabízíme

- zpracování plechů do tl. 10 mm
(stříhání, ohýbání, zakružování, děrování, atd.)
- vypalování na CNC pálicím stroji Mikrostep HS
s plazmovým zdrojem HPR 130
- práce na vysekávacím lise HACO GT800
- práce na protlačovacím hydraulickém lise do max. 120t
- řezání a zakružování hutního profilovaného materiálu
(IPE, HEA, HEB, atd.)
- práce na CNC ohraňovacím lise do max. 135t
- běžné zámečnické práce
- svařování MIG na poloautomatických svařecích strojích
- svařování TIG



Zdroj: Interní materiály firmy Montprint s.r.o.

Příloha č. 2: Ukázka skladové haly





Zdroj: Ocelové haly LLENTAB [31]